LA VÉRIFICATION INTERNE

dans une culture de gestion en évolution

© 1992 Bureau du vérificateur général du Canada

Pour toute autorisation de reproduire certaines parties de ce document, il ne vous suffit que de communiquer avec le Bureau du vérificateur général du Canada,
Le responsable fonctionnel - vérification interne
Ottawa, Ontario, Canada K1A 0G6

N° de cat. FA3-11/1992
ISBN : 0-662-59365-0

2ième impression

102-07603/

Remerciements

Les membres de l'équipe d'étude remercient les membres du Comité consultatif formé par le Bureau du vérificateur général qui ont supervisé l'évolution de l'étude en donnant des conseils fort appréciés :

Comité consultatif de l'étude

Carmen Colangelo, IBM Canada Limité

Denis Desautels, BVG

Raymond Dubois, BVG

John Howdle, Imperial Oil Limited

John Huston, Commonwealth of Virginia

Rollande Montsion, Hydro-Québec

Ron Moore, BVG

Nous désirons aussi souligner la contribution des organisations suivantes qui ont apporté leur concours à la présente étude :

Albright & Wilson Americas

Alcan Aluminium Limited

Bell Canada

Bombardier Inc.

Les Chemins de fer nationaux du Canada

Commonwealth of Virginia

E.I. Du Pont de Nemours & Company (Inc.)

T.E. Eaton & Company Ltd.

Eastman Kodak Company

Florida Power & Light

Gaz Métropolitain

Compagnie générale électrique

General Motors of Canada Limited

Gulf Oil Limited

Hydro-Québec

I.B.M. Canada Limitée

International Business Machines Corporation

Imasco Inc.

Imperial Oil Limited

Ordre indépendant des Forestiers

Régie des alcools de l'Ontario

Lockheed Space Operations Company

Motorola Inc.

Northern Telecom Limitée

Ontario Hydro

Conseil de gestion (Ontario)

Le ministère des Services sociaux et communautaires de l'Ontario

Le ministère de l'Environnement de l'Ontario

Le ministère du Revenu de l'Ontario

Le ministère de la Formation professionnelle de l'Ontario

Provigo Inc.

Banque Royale du Canada

Southam Inc.

État de la Floride

Stone Consolidated Inc.

Suncor Inc.

Compagnie d'assurance-vie Sun Life du Canada

Département de l'Agriculture des États-Unis

Département de l'Éducation des États-Unis

Xerox Corporation

En outre, nous désirons remercier les organisations suivantes qui ont consacré un temps pourtant précieux à l'équipe d'étude :

Le General Accounting Office

L'Institut des vérificateurs internes

Le vérificateur provincial de l'Ontario

L'équipe d'étude

L.M. McGimpsey,
Vérificateur général adjoint

J.K. Prokaska,
Directeur principal

M. Kuhnapfel,
Directeur

B.C. Sloan,
Directeur

Avant-propos

Lorsque nous terminerons notre examen de la vérification interne à l'échelle du gouvernement (1993), nous constaterons que des changements se sont produits depuis 1984, année de la dernière vérification de ce genre effectuée par le Bureau. L'envergure précise et la nature des changements seront plus manifestes à mesure que la vérification prendra forme.

Comme introduction à la présente étude, nous avons décidé d'effectuer une enquête qui nous permettrait d'évaluer ce qui se passe dans les unités de vérification interne du gouvernement fédéral comparativement avec ce qui se passe dans les unités d'élite d'autres services. Vous serez encouragés et enthousiasmés en constatant à quel point bon nombre des unités de vérification que nous avons rencontrées sont avancées sur le plan de la philosophie, de la pratique technique et de la situation de la vérification interne dans leurs organisations respectives.

Nous espérons qu'à la lecture de ce rapport, vous vous reconnaîtrez dans certaines des «meilleures pratiques de vérification» décrites et que vous entreverrez les possibilités de renforcement de la fonction de la vérification interne au sein de votre propre organisation.

Nous tenons à remercier les représentants des quelque 40 entreprises du secteur privé et des ministères des gouvernements qui ont pris le temps de rencontrer les membres de l'équipe d'étude. Ils nous ont fait profiter de leur connaissance des plus récentes pratiques de vérification interne et nous ont fourni la rétroaction et les conseils dont nous avions besoin pour mener à bien la présente étude.

L. Denis Desautels, FCA
Vérificateur général du Canada

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE 1

PARTIE I 5

CONTEXTE ET OBJECTIFS DE L'ÉTUDE 5

ÉTENDUE ET MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE 6

ÉVOLUTION DU MILIEU DES AFFAIRES 7

RÔLE ET MANDAT DE LA VÉRIFICATION INTERNE 9

L'évolution du rôle de la vérification interne – certains mandats typiques 10

Autres rôles 10

RELATION ENTRE LE CONTRÔLE INTERNE ET LA VÉRIFICATION INTERNE 12

Les éléments du contrôle interne 12

Principes généraux de contrôle interne 14

Conciliation des contrôles et des changements introduits dans la culture de gestion 14

ÉVOLUTION DE LA PRATIQUE DE LA VÉRIFICATION INTERNE 16

La nécessité de changer l'approche de vérification 16

Redéfinition de l'approche de vérification 16

Considérer l'entité vérifiée comme un «client» *17*

Considérer la vérification interne comme un moyen de formation 18

Adopter une approche plus proactive 19

Mettre plus d'accent sur la gestion des risques 20

Améliorer continuellement la qualité de la vérification 21

Recourir davantage à la technologie 22

PARTIE II 23

UN ÉLÉMENT CLÉ : LE SOUTIEN DES CADRES SUPÉRIEURS 23

Preuves concrètes du soutien des cadres supérieurs 24

Accessibilité des cadres supérieurs *24*

La vérification interne vue comme moyen de formation *25*

DOTATION, FORMATION ET PERFECTIONNEMENT 27

Recrutement 27

Recours à des vérificateurs de carrière ou à des stagiaires, selon les préférences 27

Programmes de formation 28

Perfectionnement des employés 29

Encadrement 29

Perspectives de dotation en personnel, de formation et de perfectionnement 30

TABLE DES MATIÈRES (suite)

PLANIFICATION DE LA VÉRIFICATION ET ÉVALUATION DES RISQUES 31

Évaluation des risques et planification – une approche 32

Détermination de l'univers de vérification *32*

Évaluation des facteurs de risque dans les composantes vérifiables *33*

Classement des composantes vérifiables selon le risque *33*

Sélection des composantes vérifiables et élaboration des plans de vérification 35

Examen de l'étendue de la vérification prévue avec la direction 35

Évaluation des risques – programmes individuels de vérification 36

Évaluation des risques – un processus continu 36

RELEVER LES DÉFIS DE L'INFORMATIQUE 37

Vérification préalable de l'élaboration des systèmes et des programmes 38

Surveillance continue des données 38

Recherche d'une technologie appropriée pour accroître la productivité et la qualité de la vérification 39

Acquisition de compétences en vérification informatique 41

COMMUNIQUER LES RÉSULTATS DE LA VÉRIFICATION 42

Une stratégie de communication des résultats plus constructive 42

Le rapport de vérification 43

Cotation de la pertinence des contrôles 43

Réponses au rapport 44

Règlement des litiges 45

Diffusion des rapports 45

Style, disposition et caractère opportun des rapports 46

Suivi des observations et des recommandations 46

Une méthode pour tirer parti des leçons apprises 47

MESURE DU RENDEMENT DE LA VÉRIFICATION INTERNE 49

Sondages sur le niveau de satisfaction des clients de la vérification 50

Comparaison des méthodes utilisées et du rendement obtenu avec ceux d'autres organisations 50

Évaluation de la qualité du processus de vérification 51

Suivi du cheminement professionnel des «diplômés» en vérification interne 52

Évaluation du niveau de satisfaction des employés 52

ORIENTATIONS FUTURES DE LA VÉRIFICATION INTERNE 54

CONCLUSION 56

SOMMAIRE

La présente étude s'appuie sur une enquête effectuée auprès de 40 organisations du secteur gouvernemental et du secteur privé au Canada et aux États-Unis. Notre objectif était de consigner et de décrire les meilleures pratiques que nous avons relevées et d'établir une base de comparaison avec les services de vérification interne d'autres organisations. Nous voulions aussi attirer l'attention des cadres supérieurs sur le rôle que la vérification interne peut et doit jouer dans les ministères du gouvernement fédéral.

Nous considérons l'étude comme particulièrement pertinente, étant donné le rythme des changements qui se produisent dans bon nombre d'organisations publiques et privées. Signalons notamment une nouvelle insistance sur un meilleur service, la suppression des activités peu rentables, la décentralisation des pouvoirs et le transfert de la responsabilité du contrôle aux unités opérationnelles. Ces changements témoignent de l'importance plus grande que jamais du contrôle interne. En outre, étant donné que ce dernier se décentralise, son type et ses points d'application sont d'une importance capitale. Bon nombre d'organisations définissent le contrôle comme englobant tout ce qu'une organisation fait pour atteindre ses objectifs commerciaux. Ainsi, la vérification interne prend plus d'envergure : elle va jusqu'à englober pratiquement tous les secteurs d'activité et ne se limite plus essentiellement à l'évaluation de l'intégrité des contrôles financiers.

Les personnes interviewées pour la présente étude étaient convaincues que la pertinence de la vérification interne était directement liée à la capacité de cette dernière de s'adapter aux changements culturels et d'élargir ses horizons. Les unités de vérification interne qui ont obtenu de bons résultats ont dû adapter leurs philosophies et activités aux changements survenus dans leurs organisations respectives.

La vérification interne évolue vers «la valeur ajoutée»

La vérification interne ne se limite plus à signaler aux cadres les lacunes de contrôle, rôle traditionnellement susceptible de donner naissance à des conflits. Les chefs progressistes des unités de

vérification interne considèrent maintenant l'entité vérifiée[1] comme un autre «client». Ils insistent pour fournir un service rentable et utile dont le client a besoin.

Les vérifications deviennent plus *rentables* en étant «axées sur le risque». Dans bon nombre d'organisations que nous avons visitées, l'évaluation du risque est un processus continu qui permet aux gestionnaires de la vérification de prendre des décisions plus «avisées» sur l'affectation d'un budget limité. Des techniques d'évaluation des risques de plus en plus sophistiquées aident les vérificateurs à déterminer les points les plus vulnérables de l'organisation.

Ils consacrent plus de temps à la vérification de la conception des programmes et systèmes afin de déceler les risques au tout début plutôt que de signaler les problèmes après que ceux-ci aient fait des ravages dans l'organisation. En outre, ils partagent leurs connaissances et leurs instruments de vérification avec les gestionnaires, lesquels favorisent l'auto-évaluation du contrôle par les unités opérationnelles et apportent leur aide en ce sens.

Les vérifications deviennent plus *utiles* car elles sont orientées vers la détermination des problèmes, leur résolution en collaboration avec les cadres, une évaluation globale de la pertinence des contrôles et la recherche de moyens d'action nouveaux et meilleurs.

Les unités de vérification dont nous avons interviewé les responsables pendant l'étude se préoccupaient au plus haut point de la *qualité* de leur travail. Elles avaient toutes élaboré des moyens de mesurer leur rendement. Les meilleures demandent à l'entité vérifiée une rétroaction sur les vérifications, grâce à des enquêtes. Elles se comparent à des collègues d'autres organisations, déterminent les meilleures pratiques de vérification et les utilisent à leur profit. Bon nombre d'entre elles avaient fixé des objectifs de rendement pour les parties mesurables du processus de vérification, y compris le temps nécessaire à l'exécution des principales étapes, le délai écoulé entre l'achèvement de la vérification et la production du rapport, et ainsi de suite. Il en résulte de meilleures vérifications et un meilleur service à tous les intéressés.

1. Le terme «entité vérifiée» est utilisé au sens large et peut comprendre un service, une direction ou une unité fonctionnelle d'une entité en particulier.

Le soutien visible des cadres supérieurs est indispensable

Bien entendu, la vérification interne sera ce que les cadres supérieurs désirent qu'elle soit. Les personnes interviewées ont souligné que les cadres supérieurs doivent clairement montrer au reste de l'organisation qu'ils favorisent la vérification interne, et ce notamment en permettant un accès facile aux cadres supérieurs et au comité de vérification. Un certain nombre d'organisations ont relevé l'importance de la vérification interne dans les énoncés de politique qu'elles distribuent à tous les employés. Un soutien manifeste des échelons élevés suscite ainsi le respect des gestionnaires opérationnels à l'égard de la fonction de vérification.

La vérification interne, réservée aux as

Les meilleures organisations du secteur privée utilisent la vérification interne pour former de futurs chefs de file. L'usage de vérificateurs internes de carrière y est plutôt exceptionnel. Elles recrutent des membres à potentiel élevé, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation, et ceux-ci consacrent de deux à quatre ans à acquérir une vue d'ensemble des opérations, puis passent à l'étape suivante de leur cheminement de carrière. Nous avons découvert que certains gouvernements provinciaux et d'État adoptaient la même philosophie et avaient tendance à utiliser moins de vérificateurs internes de carrière.

La technologie, réponse de la vérification interne

Bon nombre d'entreprises recourent de plus en plus à la haute technologie. Étant donné que l'information et la technologie correspondante sont cruciales pour les cadres, certaines unités de vérification interne ont élaboré des logiciels pour surveiller continuellement les données en direct de leurs organisations respectives. Cette capacité de prendre constamment le «pouls» d'une organisation est particulièrement utile lorsque les opérations sont décentralisées ou géographiquement dispersées.

La vérification informatique n'est plus l'apanage d'un petit groupe de spécialistes en informatique. Les responsables d'unités de vérification que nous avons interviewés font acquérir une compétence en vérification informatique à tout leur personnel, s'efforçant le plus souvent d'intégrer le travail des vérificateurs financiers, opérationnels et informatiques.

Les outils informatiques utilisés pour planifier et gérer les vérifications augmentent la qualité et la productivité de ces dernières. Par exemple, une communication instantanée et en

direct permet aux gestionnaires de la vérification d'examiner le travail de leur équipe pendant la vérification, et ce sans quitter le bureau.

Rapports sur les résultats de la vérification : une approche plus constructive

Étant donné la nouvelle orientation vers le service, qui se manifeste de plus en plus dans bon nombre de groupes de vérification interne, les rapports de vérification sont considérés comme des véhicules constructifs visant à encourager les gestionnaires à apporter des changements rentables. L'attitude adoptée pour les rapports est davantage axée sur la collaboration, les gestionnaires et les vérificateurs travaillant de concert pour résoudre les problèmes au cours de la vérification. De plus en plus, on considère ces rapports comme ce qu'ils sont vraiment : des outils de communication opportuns qui doivent fournir de l'information pertinente et assez détaillée aux gestionnaires opérationnels qui sont en mesure de régler un problème, et aux cadres supérieurs chargés de s'assurer que le problème est bel et bien réglé.

Tendances futures

Les gens à qui nous avons parlé pendant notre étude ont formulé de nombreuses remarques sur l'orientation future de la vérification interne. Voici les plus fréquentes :

- La vérification interne s'oriente davantage vers le service, la proaction et la prévention.
- Une meilleure technologie et des vérifications plus spécifiques exigeront une plus grande compétence, mais un effectif réduit.
- La collaboration entre le vérificateur et les cadres se maintiendra, et le vérificateur fera office de conseiller en matière de contrôle.
- La vérification interne devra acquérir la capacité de vérifier les questions environnementales.

PARTIE I

CONTEXTE ET OBJECTIFS DE L'ÉTUDE

Le Bureau du vérificateur général prévoit de mener, à l'échelle gouvernementale, une étude de la vérification interne et d'en publier les résultats dans le Rapport annuel de 1993. Le dernier examen remonte à 1984 : depuis lors, les organisations publiques et privées ont dû s'adapter à d'importants changements. De nos jours, par exemple, étant donné la dimension internationale du marché et la concurrence plus forte, bon nombre d'entre elles n'ont pu survivre qu'en s'orientant davantage vers la clientèle, en modifiant leur culture d'entreprise et en devenant plus productives. Par conséquent, nous avons jugé nécessaire d'effectuer une certaine préparation préalable à l'étude proprement dite, afin de comprendre les effets de ces changements structuraux sur la vérification interne. Plus particulièrement, nous voulions établir si les changements avaient incité les organisations à repenser leurs exigences et leurs processus de vérification. Pour y arriver, nous avons entrepris la présente étude, qui avait trois objectifs :

- préciser la situation actuelle de la vérification interne et créer une base qui permette d'établir des repères afin d'évaluer le milieu de la vérification interne au sein du gouvernement du Canada;
- déceler les tendances courantes et les pratiques particulières de vérification interne que certaines organisations appliquent avec succès, et que les vérificateurs internes du gouvernement du Canada pourraient juger dignes d'intérêt;
- sensibiliser davantage les cadres supérieurs du gouvernement à la vérification interne et au rôle important que les vérificateurs internes devraient jouer dans leurs organisations respectives.

À nos yeux, la présente étude était particulièrement importante en raison des nouveaux modes de contrôle associés au programme de réforme de la gestion du gouvernement fédéral, Fonction publique 2000, lancé en 1988.

ÉTENDUE ET MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE

Notre étude comprenait des entrevues avec les chefs de la Vérification interne et les membres de leur personnel, dans 40 organisations regroupant divers groupes industriels, des sociétés ouvertes et fermées, ainsi que des organisations gouvernementales aux échelons fédéral, provinciaux et d'État. Bien que la plupart des organisations examinées soient situées au Canada, nous en avons visité quelques-unes aux États-Unis qui nous avaient été recommandées en tant que certains des chefs de file de la vérification interne. En plus d'organiser les interviews, nous avons recueilli autant que possible des renseignements consignés qui confirmaient les observations des interviewés : mandats, énoncés de politique, données sur le rendement de la vérification et, parfois, démonstrations des instruments qu'utilisaient les groupes de vérification.

La fonction d'évaluation des programmes, assortie à la vérification interne dans certains gouvernements, a été exclue de notre étude car nous nous sommes limités à l'élément commun de toutes les organisations examinées : la vérification interne proprement dite.

En choisissant les organisations à visiter, nous avons présumé que les personnes initialement pressenties (membres de l'Institut des vérificateurs internes, membres respectés de la profession et enseignants) sauraient identifier les groupes de vérification interne les plus efficaces, sur le plan des tendances actuelles, des bonnes pratiques et des techniques. Bien que notre échantillon n'ait pas été établi «scientifiquement» (c'est-à-dire, ni selon un échantillon aléatoire, ni selon une méthode d'échantillonnage statistique), nous croyons avoir cerné certaines des meilleures pratiques en usage parmi les groupes de vérification interne au Canada et aux États-Unis.

ÉVOLUTION DU MILIEU DES AFFAIRES

Presque chaque chef de la Vérification interne que nous avons interrogé a invoqué les changements radicaux qui se produisent dans son entreprise ou dans les programmes du gouvernement.

La mondialisation des marchés, le fléchissement de l'activité économique, la concurrence accrue, les préoccupations écologiques ainsi que les nouvelles technologies accélèrent le changement dans la façon dont les organismes fonctionnent et s'administrent. Bon nombre d'entre eux simplifient leurs activités et leurs procédés, réduisant les coûts, supprimant les activités qui ne présentent guère de valeur ajoutée et s'efforçant de livrer à leurs clients des produits et services de plus grande qualité. Certains estimaient qu'ils devaient agir ainsi pour tirer parti des avantages du libre-échange ou parfois uniquement pour survivre.

Bien que notre méthode d'étude soit axée sur la cueillette de renseignements relatifs à la vérification interne, bon nombre des personnes interviewées ont commenté les changements qui se produisent dans leurs organisations respectives, lesquels ont clairement incité de nombreux vérificateurs internes à réexaminer leur propre approche professionnelle. La plupart des chefs de la Vérification interne estimaient que cette situation les avait convaincus de la nécessité que la vérification interne «ajoute de la valeur» soit, améliorer l'organisation, pour survivre dans le monde moderne. Certains pensaient que la vérification interne devait évoluer en fonction des changements survenus dans les «activités commerciales» globales de leurs organisations respectives. Essentiellement, selon eux, les compétences, approches et méthodes de vérification interne ainsi que le recours à la technologie devaient s'adapter à la transformation des procédés de l'organisation. La pièce I expose la nature de ces changements et résume les arguments avancés par les personnes interviewées. Elle donne aussi un aperçu de l'évolution des méthodes de travail dans bon nombre d'organisations, et permet de comprendre certains des changements qui se produisent dans la vérification interne.

PIÈCE I

TRANSFORMATION DU MILIEU ET CULTURE D'ENTREPRISE

ENSEMBLE DES COMMENTAIRES RECUEILLIS AUPRÈS DE DIVERSES ORGANISATIONS VISITÉES

Qualité et fiabilité des produits et services	Bon nombre d'organisations s'orientent davantage sur la satisfaction des besoins de la clientèle et, dans cette optique, mettent au point et offrent des produits et services de qualité supérieure, d'autant plus que la concurrence est plus vive et les clients plus exigeants.
Organisation • Déstratification • Plus de pouvoirs et de responsabilités • Gestion participative et travail d'équipe	Certaines organisations ont très largement réduit leurs niveaux de gestion (déstratification) et confié aux employés un plus grand nombre de responsabilités et de pouvoirs individuels (habilitation), et ce afin de permettre aux idées de remonter la hiérarchie de l'organisation sans être filtrées par les cadres intermédiaires, de donner aux personnes qui sont plus proches de la clientèle ou des opérations une plus grande latitude en vue d'agir rapidement et de leur propre chef, et enfin de laisser les employés plus libres de décider comment ils doivent travailler et d'essayer des approches innovatrices. Ces organisations insistent sur le travail d'équipe.
Coûts • Réduction de l'effectif • Simplification des processus • Élimination des activités sans valeur ajoutée	Bon nombre d'organisations réduisent largement leur effectif et leurs frais généraux, au moins en partie : • en supprimant les activités sans valeur ajoutée; • en remaniant et en simplifiant les systèmes et procédés; • en réduisant les tâches inutiles des travaux; • en ayant recours à de nouvelles technologies; • et en adoptant «les meilleures pratiques».
Contrôle	Certaines organisations reconnaissent qu'il faut remanier les processus traditionnels du contrôle. Ce dernier est décentralisé au profit des niveaux opérationnels, qui se voient du même coup octroyer des pouvoirs plus étendus. On s'attend que les unités fonctionnelles s'auto–réglementent.

RÔLE ET MANDAT DE LA VÉRIFICATION INTERNE

Tous les sujets de notre échantillon affirmaient que le rôle fondamental de la vérification interne consistait à fournir une évaluation indépendante du système du contrôle interne. Voici une définition souvent rencontrée :

> *«La vérification interne doit faire un examen indépendant et une évaluation objective de la pertinence et de l'efficacité des contrôles financiers et opérationnels de l'organisation pour les cadres et le comité de vérification du Conseil.»*

Dans chaque organisation visitée, le mandat écrit de vérification interne s'inspirait de la définition acceptée, établie et publiée par l'Institut des vérificateurs internes (IVI). La plupart des énoncés du mandat renfermaient les éléments suivants :

- la raison d'être du groupe de vérification interne;
- l'envergure de ses pouvoirs, y compris les dispositions qui garantissent l'accès aux personnes, aux documents, aux biens et aux activités des organisations;
- la responsabilité, pour la vérification interne, d'examiner des questions financières et non financières, y compris l'efficacité, l'efficience et le caractère économique des activités et d'en faire rapport.

«La vérification interne est une fonction indépendante d'appréciation établie au sein d'une organisation afin d'examiner et d'évaluer les activités de cette dernière, pour son compte. L'objectif de la vérification interne consiste à aider les membres de l'organisation à s'acquitter efficacement de leurs responsabilités. À cette fin, elle leur fournit des analyses, des appréciations, des recommandations, des conseils et des renseignements sur les activités examinées.»

Traduction de la définition de la vérification interne, donnée par l'IVI

Bien que la plupart des organisations aient décrit le rôle de la vérification interne en des termes semblables, leurs tâches variaient énormément, depuis la vérification comptable proprement dite jusqu'à l'examen de la gamme complète des activités commerciales, y compris les opérations et les questions relatives à la gestion. Se reporter à la rubrique Relation entre le contrôle interne et la vérification interne, pages 12 à 15 du présent rapport.

L'évolution du rôle de la vérification interne – certains mandats typiques

Plusieurs mandats reconnaissent les tendances qui ont cours dans les pratiques commerciales et la culture d'entreprise. Le vérificateur doit effectuer certaines tâches (évaluer les risques, répondre aux besoins «des clients» et «ajouter de la valeur») en plus de ses responsabilités principales. Les sections suivantes en italiques sont extraites de divers mandats.

De nombreux chefs de la Vérification interne orientaient de plus en plus leurs activités vers la gestion du risque. Certaines organisations reconnaissent officiellement dans leurs mandats les responsabilités relatives au risque.

> *Évaluer le contrôle et les risques connexes dans l'organisation et indiquer s'ils sont bien gérés dans toute l'organisation.*
>
> *S'assurer que tous les risques sont bien gérés par les agents responsables.*

Plusieurs mandats de groupes de vérification interne stipulaient qu'il faut répondre aux besoins des clients et contribuer à accroître le rendement, en insistant sur ce qui peut être amélioré plutôt que sur ce qui ne fonctionne pas.

> *La mission des vérificateurs de la Société consiste à répondre aux besoins [en vérification] de leurs clients et à ajouter de la valeur à l'entreprise.*
>
> *Fournir aux clients [de la vérification]... une évaluation indépendante de la qualité des contrôles internes et des processus commerciaux de l'entreprise, ainsi que des recommandations et des suggestions dans une optique d'amélioration continue.*
>
> *Fournir des ressources spécialisées de concert avec des équipes chargées des affaires, afin d'améliorer continuellement les processus commerciaux sur le plan de la qualité, de la fiabilité, de l'adaptabilité et des coûts.*

Autres rôles

La plupart des organisations attribuaient d'autres rôles à leurs services de vérification, en plus de l'évaluation proprement dite de la pertinence des contrôles. Certains de ces rôles sont officialisés et figurent dans le mandat ou dans les énoncés de politique de la vérification interne. Dans d'autres organisations, ils sont considérés comme secondaires ou comme complémentaires du rôle fondamental.

Voici une liste, dans l'ordre décroissant de fréquence de mention, des autres rôles évoqués pendant les interviews. Les mandats sous-jacents aux rôles en question figurent en italiques.

1) Fournir aux employés au potentiel élevé de fréquents contacts avec les activités commerciales, la culture d'entreprise, le milieu de contrôle et les pratiques de gestion du risque, et ce dans le cadre de la formation et du perfectionnement qui mènent à des postes de gestion dans d'autres secteurs de l'organisation.

   Former des chefs de file en offrant à un groupe diversifié de personnes à potentiel élevé une expérience et une formation étendues dans des milieux d'affaires stimulants.

2) Partager, avec les gestionnaires et les employés, la compétence et les connaissances relatives à la gestion du risque, aux contrôles et aux meilleures pratiques de gestion, afin de contribuer à améliorer l'efficacité dans toute l'organisation.

   Partager la compétence, les connaissances et les idées avec toutes les unités opérationnelles pour améliorer l'efficacité dans toute l'entreprise.

   Fournir un service indépendant de consultation sur les aspects de contrôle des systèmes, des politiques et des procédés.

3) Déterminer des occasions d'améliorer l'économie, l'efficience et l'efficacité.

   Évaluer l'efficacité du rendement des opérations lorsqu'on s'acquitte des responsabilités attribuées, et recommander des améliorations opérationnelles.

4) Donner des conseils sur le risque et les contrôles, à l'étape de la conception des systèmes et de l'élaboration des programmes.

5) Mener à bien des affectations spéciales, depuis les consultations jusqu'aux enquêtes sur les cas soupçonnés de fraude ou de méfait.

6) Aider le vérificateur externe.

7) Fournir une assurance raisonnable que les paiements versés aux fournisseurs, dans le cadre de contrats à remboursement des coûts, sont conformes aux conditions contractuelles.

Il y a une forte relation entre le rôle de la vérification interne et les avantages qu'on en retire. Le plus important n'est pas de déterminer le type de la vérification effectuée, mais plutôt de s'assurer que le travail est entièrement conforme aux objectifs et au rôle déterminés par les cadres supérieurs et par le comité de vérification.

RELATION ENTRE LE CONTRÔLE INTERNE ET LA VÉRIFICATION INTERNE

Les chefs de la Vérification interne interviewés décrivaient leur rôle ainsi : formuler une appréciation indépendante de la pertinence et de l'efficacité du système de contrôle interne. Il est difficile d'associer l'expression «contrôle interne» à ce rôle car il n'existe aucune définition ni conception unique et uniforme de l'envergure de ce contrôle, entre les organisations. Certaines de celles que nous avons visitées privilégiaient les contrôles financiers traditionnels, essentiellement conçus pour protéger les biens, assurer la fiabilité des documents financiers et prévenir les fraudes. Cependant, la grande majorité des organisations optaient pour une définition beaucoup plus large du contrôle interne qui englobe pratiquement toutes les démarches qu'entreprend une organisation pour atteindre ses objectifs.

«[...] l'organisation, les plans d'exploitation, les politiques, les valeurs, les procédures et les pratiques établis pour assurer la conduite disciplinée et efficiente des affaires et pour fournir une assurance raisonnable de ce que l'on atteint les buts et objectifs commerciaux.»

Définition du contrôle interne donnée par une grande société

En raison du lien étroit qui existe entre la vérification interne et le contrôle interne, il faut comprendre l'étentue et la nature du second pour bien saisir le rôle de la première.

Les éléments du contrôle interne

Le contrôle interne englobe habituellement beaucoup plus que les systèmes d'autocontrôle déterminés qui, par le passé, étaient communément associés à cette démarche. Dans certaines organisations, on estime que le contrôle interne comprend les principaux éléments suivants :

- la structure,
- les normes commerciales et d'éthique,
- les valeurs,
- le degré de formation du personnel,
- les politiques, les procédés et les autorisations,
- les renseignements financiers et opérationnels,
- la sécurité physique,

- la planification et la budgétisation,
- la sécurité en matière d'informatique,
- les systèmes d'autocontrôle,
- la planification des éventualités.

Plus particulièrement, les contrôles visent à fournir une assurance raisonnable que :

- l'on atteint les buts relatifs aux activités commerciales ou aux programmes;
- les ressources sont utilisées de manière économique et efficiente;
- l'information financière et opérationnelle est fiable et utile;
- les éléments d'actif sont comptabilisés et protégés contre les pertes de toutes sortes;
- l'on se conforme aux politiques, aux procédés, aux lois et aux règlements.

Les chefs de la Vérification interne ont souligné l'importance que leurs cadres accordent au contrôle interne. À plusieurs occasions, ils nous ont montré des documents que leurs directeurs généraux avaient distribués dans toute l'organisation et qui soulignaient l'importance de ces mesures. En fait, ces documents définissaient le contrôle, en énuméraient les principaux éléments et exposaient des lignes directrices sur le contrôle, l'éthique et la conduite des affaires. Les commentaires suivants sur le contrôle interne s'appuient sur ces documents et sur nos interviews.

Un responsable d'organisation a déclaré que «le contrôle interne non seulement lui permet d'exercer ses responsabilités relatives à la protection des biens et à l'intégrité des renseignements financiers, mais joue également un rôle clé dans l'atteinte des objectifs de l'entreprise.» Il ajoutait qu'il faut beaucoup d'attention et d'énergie pour maintenir le contrôle indispensable au succès continu de l'entreprise. Un autre estimait que la qualité et l'efficacité des systèmes de contrôle interne et le maintien de normes d'éthique commerciale élevées sont essentiels à la réalisation de la mission. Un autre responsable d'organisation soulignait que de bons contrôles internes contribuent directement aux résultats nets. Les organisations insistaient également sur l'importance de n'exercer que des contrôles rentables.

Principes généraux de contrôle interne

Voici quelques-unes des lignes directrices fondamentales en matière de contrôle :

- Il faut maintenir des systèmes de contrôle interne de haute qualité, à des coûts raisonnables.
- La mise sur pied et le bon fonctionnement de contrôles appropriés à chaque emplacement sont des responsabilités primordiales de la direction. En d'autres termes, les gestionnaires doivent s'assurer que les contrôles exercés sur les activités et les ressources qui leur sont confiées sont appropriés.
- La conception et l'envergure des mesures et des méthodes de contrôle doivent être à la mesure des risques que présentent les circonstances particulières. Avant d'instaurer un contrôle, la direction doit être convaincue que les avantages de celui-ci sont supérieurs au coût d'application.
- Les gestionnaires doivent continuellement s'assurer que des contrôles sont en place et en mesurer l'efficacité.

Conciliation des contrôles et des changements introduits dans la culture de gestion

Plusieurs organisations qui ont largement modifié leur approche de la gestion en décentralisant, en déstratifiant et en habilitant l'effectif local (c'est-à-dire, en lui déléguant plus de responsabilités et de pouvoirs) ont commenté la façon dont ces changements influent sur le contrôle, soulignant que **les changements n'ont pas diminué pour autant la nécessité pour l'organisation de contrôler tout ce qui se passe. La décentralisation et l'habilitation modifient simplement la nature et l'emplacement des contrôles**. Certains responsables d'organisations ont souligné que le contrôle interne s'avère plus important que jamais, et ce, pour deux raisons : les changements sont plus rapides et les activitées sont sujettes à moins de niveaux de supervision. Selon une autre personne interviewée, «il importe de porter une plus grande attention à l'environnement de contrôle. Le marché moderne se caractérise par une concurrence plus vive et des marges bénéficiaires plus faibles. Nous devons réagir rapidement et résolument aux nouveaux défis et aux nouvelles perspectives qui se présentent.»

Les changements dans la culture de gestion ont fait naître un besoin fondamental de remanier - et non de rejeter - le système de contrôle. Plus les services régionaux ou décentralisés assument de responsabilités et de pouvoirs décisionnaires en matière de contrôle, plus l'autorité centrale s'affaiblit. Les unités fonctionnelles doivent toutefois s'auto-réglementer et garder «le contrôle» de la situation malgré la décentralisation, ce qui suppose une organisation bien rodée, dont les membres partagent un même engagement à l'égard des valeurs éthiques et un même idéal d'excellence en affaires. Les contrôles peuvent alors être conçus de manière à ne faire intervenir l'administration centrale que si les problèmes ne sont pas réglés par les unités fonctionnelles ou s'ils constituent une menace pour la santé l'organisation.

Certaines organisations prennent les dispositions suivantes pour conserver le contrôle :

- émettre des lignes directrices sur la conduite des affaires et élaborer des normes de contrôle qui établissent les valeurs et les principes de l'organisation;
- informer et former les gestionnaires dans le domaine de la gestion du risque et des techniques de contrôle;
- favoriser la mise sur pied de programmes d'auto-évaluation qui permettent aux gestionnaires de mesurer régulièrement l'existence et la pertinence des contrôles;
- créer une information qui permet de déceler rapidement les tendances défavorables et de répliquer par des mesures correctives.

ÉVOLUTION DE LA PRATIQUE DE LA VÉRIFICATION INTERNE

Lors de nos interviews, nous avons découvert qu'un certain nombre de groupes de vérification interne réagissaient avec beaucoup de dynamisme aux changements survenus dans leurs entreprises ou leurs ministères respectifs. Bon nombre d'entre eux remaniaient constamment leur approche et leurs méthodes pour demeurer au diapason d'une culture organisationnelle en évolution ainsi que des nouvelles technologies et pratiques des affaires. Presque tous les groupes estiment que la vérification doit ajouter de la valeur à l'entreprise ou au ministère, c'est-à-dire l'améliorer. La plupart visaient à instaurer une relation plus axée sur la participation et la collaboration, entre les cadres et les collègues. Nombre d'entre eux avaient pris des dispositions pour évaluer leur propre rendement et améliorer leur propre productivité.

La nécessité de changer l'approche de vérification

Certains vérificateurs internes commencent à constater que leurs approches traditionnelles ne sont pas en harmonie avec les changements qui se produisent dans leurs organisations. Par le passé, il arrivait parfois que les vérificateurs internes s'isolent littéralement des gestionnaires et des autres employés, pour préserver leur indépendance. Certains avaient tendance à se limiter à l'examen de mécanismes officiels de contrôle sans comprendre ni reconnaître certaines mesures compensatoires ou officieuses ni le concept de gestion des risques. Ils formulaient parfois des recommandations qui ne faisaient qu'alourdir le processus officiel de contrôle sans bien saisir les risques courus, ni le coût, ni les autres effets des recommandations. Dans leurs rapports, ils s'attardaient davantage à souligner les erreurs ou les lacunes, à blâmer quelqu'un ou quelque chose pour un problème, et à transmettre un rapport aux cadres supérieurs. Cette approche contribuait à créer des tensions, voire des confrontations, entre les gestionnaires et le vérificateur interne, de sorte que le milieu était peu propice à ce que la vérification interne atteigne sa pleine mesure.

Redéfinition de l'approche de vérification

Bon nombre des vérificateurs internes interviewés reconnaissaient que l'approche traditionnelle pouvait devenir dysfonctionnelle, étant donné les cultures changeantes de leurs organisations respectives. Il leur fallait changer d'optique et modifier radicalement leur approche pour pouvoir continuer à intervenir de

manière efficace. Certains groupes de vérification interne ont réagi de manière positive et créative au changement en prenant les dispositions suivantes :

- considérer l'entité vérifiée comme un «client»;
- considérer la vérification interne comme un moyen de former les employés à potentiel élevé pour la gestion;
- adopter une approche plus proactive;
- insister davantage sur la gestion des risques;
- établir des programmes qui améliorent continuellement la qualité des vérifications;
- recourir davantage à la technologie.

Certes, le changement d'optique et d'approche de vérification revêt de nombreuses formes selon les organisations, mais nous avons su dégager une tendance largement répandue. Voici une brève description de la nature de certains changements :

Considérer l'entité vérifiée comme un «client»

Le plus important changement réside peut-être dans le fait que de nombreux groupes de vérification interne considèrent maintenant l'entité vérifiée (tout comme le comité de vérification, les cadres supérieurs et le vérificateur externe) comme un client. On insiste notamment pour aider les unités fonctionnelles à gérer le risque en décelant les problèmes et en proposant des améliorations qui ajoutent de la valeur à l'organisation ou la renforcent. Plusieurs groupes de vérification interne considèrent les entités vérifiées comme des associés commerciaux, estimant pouvoir établir ce genre de relation sans compromettre les normes professionnelles d'indépendance et d'objectivité des vérificateurs internes. Voici quelques-unes des conséquences de cette nouvelle perspective.

- Certains groupes de vérification maintiennent des réseaux d'information et des contacts permanents au sein d'une organisation pour que les vérificateurs soient au courant de tous les changements apportés à la culture d'une organisation, aux priorités administratives, aux risques et aux préoccupations de gestion. Ils utilisent les renseignements ainsi obtenus pour planifier le champ de vérification et pour déterminer si cette dernière répond aux principaux besoins du client ou si elle les dépasse.

- Nous avons découvert que certains groupes de vérification entretiennent des communications étroites avec l'entité vérifiée pendant leur travail, le processus comprenant essentiellement les étapes suivantes :
  - communiquer clairement les objectifs, l'étendue et l'approche de la vérification, ainsi que la stratégie de communication des résultats, à l'entité vérifiée, et ce avant le début de la vérification;
  - faire participer les gestionnaires à la planification et à des étapes stratégiques du déroulement de la vérification (partant du principe qu'ils connaissent leurs activités mieux que les vérificateurs) et les consulter sur des processus commerciaux critiques, sur les principaux risques, les tendances, les préoccupations et les contrôles qui visent à réduire les problèmes;
  - discuter des problèmes avec la direction au fur et à mesure qu'ils sont décelés;
  - collaborer avec les gestionnaires pour trouver des solutions acceptables qui ajoutent de la valeur à l'organisation;
  - communiquer à l'entité vérifiée des résultats détaillés et ne fournir qu'un résumé des questions très importantes aux cadres supérieurs et au comité de vérification;
  - enfin, demander (après coup) à l'entité vérifiée si elle est satisfaite de la vérification, dans quelle mesure elle la juge utile et si elle a des suggestions à formuler pour améliorer les vérifications futures.
- Pour perfectionner le service «à la clientèle», certains groupes ont établi des objectifs de niveau de service, et ils évaluent leur rendement en fonction de ces mêmes objectifs. Les objectifs englobent des éléments comme l'échéance des rapports après la vérification chez le client, ainsi que la durée complète de celle-ci. Ces questions sont étudiées plus en détail dans deux autres rubriques du présent rapport : Communiquer les résultats de la vérification et Mesure du rendement de la vérification interne (pages 42 à 53).

Considérer la vérification interne comme un moyen de formation

Depuis quelque temps déjà, les organisations les plus progressistes voient en la vérification interne un moyen de former les employés qui ont du potentiel pour la gestion. Cette pratique semble d'ailleurs beaucoup plus courante que nous ne l'aurions cru. La vérification interne constitue un moyen de formation idéal, car elle permet au personnel d'avoir une «vue d'ensemble» de tous les aspects des activités d'une organisation. On peut ainsi connaître le

milieu de contrôle d'une organisation grâce à ses lignes directrices sur la conduite des affaires, à ses normes de contrôle et à son code d'éthique. On peut observer également la mise en application de divers styles de gestion. Finalement, dans une organisation bien rodée, la vérification interne permet au personnel de participer à des projets de résolution de problèmes, en vue d'en arriver à des résultats tangibles. À propos du recours à la vérification interne aux fins de formation, l'un des cadres supérieurs interviewés nous disait justement : «Où peut-on trouver ailleurs l'occasion d'observer tout le fonctionnement d'une organisation à vol d'oiseau?»

Différentes organisations constituent le personnel de leurs groupes de vérification interne selon différents modèles. On a toutefois tendance à y affecter des employés à potentiel élevé, qu'ils soient issus de l'organisation ou de l'extérieur. Dans les organisations qui privilégient la vérification interne à des fins de formation, nous n'avons trouvé que peu de vérificateurs de carrière.

Plusieurs responsables d'organisations interviewés ont souligné le grand nombre de cadres supérieurs qui, dans leurs organisations respectives, avaient passé un certain temps dans le service de la vérification interne. Se reporter à la rubrique Dotation, formation et perfectionnement (pages 27 à 30) pour de plus amples détails sur l'affectation de personnel à la fonction de vérification interne.

Adopter une approche plus proactive

Certaines organisations de vérification interne ont élargi leurs horizons grâce à une approche plus proactive, estimant que cette dernière leur permet d'améliorer davantage la qualité, la fiabilité, l'adaptabilité et la rentabilité du processus commercial. Voici certaines des tendances que nous avons relevées :

- Pendant la vérification, les vérificateurs internes partagent avec les gestionnaires leur connaissance des contrôles, de la gestion des risques et des meilleures pratiques de gestion.
- À l'étape de la conception, on consacre un plus grand nombre de ressources de vérification à l'examen des systèmes et des programmes pour assurer un contrôle proportionnel aux risques. Le principe de base prétend qu'il vaut mieux déceler les risques le plus vite possible plutôt que de signaler des problèmes dont les répercussions se sont déjà fait sentir dans l'organisation.
- Après une vérification, on laisse aux gestionnaires les instruments de gestion des risques et de vérification pour les aider à surveiller eux-mêmes les risques et à appliquer les

contrôles. Dans deux des organisations visitées, le service de vérification interne dirigeait et coordonnait des programmes d'auto-évaluation dans l'ensemble de l'organisation. Plusieurs autres organisations de vérification donnent des conseils sur les contrôles, comme intrants aux programmes d'auto-évaluation.

- On élabore des instruments de haute technologie qui permettent aux groupes de vérification de surveiller continuellement les bases de données afin de déceler les nouvelles tendances négatives et les nouveaux risques.

Mettre plus d'accent sur la gestion des risques

Un certain nombre de groupes de vérification concentrent leur attention sur le risque durant tout le processus de vérification. Le risque est défini comme étant la probabilité d'un événement ou d'une action susceptible de nuire à l'organisation (par exemple, la possibilité d'une perte financière, d'une conduite répréhensible, d'une perte de réputation et d'une dérogation aux exigences juridiques et aux lignes directrices fonctionnelles).

La complexité de l'évaluation des risques varie considérablement entre les différents groupes de vérification. L'évaluation revêt plusieurs formes, depuis la constitution d'équipes de vérification qui attribuent une cote à divers facteurs de risque, selon leur connaissance du domaine d'activités, jusqu'à un système automatisé d'évaluation du risque fondé sur des données précises.

L'évaluation du risque est importante pour plusieurs raisons :

- À l'étape de la planification de la vérification, elle permet aux groupes de vérification de concentrer des ressources limitées dans des secteurs où elles sont susceptibles de valoriser le plus possible l'organisation. Des détails sur les diverses approches et les différents facteurs de risque utilisés pour déterminer l'étendue de la vérification se trouvent à la rubrique Planification de la vérification et évaluation des risques (pages 31 à 36).
- L'analyse continue des risques par le biais de la surveillance des bases de données permet de déceler des indices qui aident le vérificateur à modifier les priorités de vérification et à remédier à des situations alarmantes avant qu'elles ne deviennent trop dangereuses. La rubrique Relever les défis de la technologie (pages 37 à 41) décrit plus en détail ce type d'analyse.

- Les vérificateurs internes sont aussi en mesure de déceler les étapes et les procédés inutiles de contrôle en insistant sur le coût des contrôles comparé aux pertes éventuelles.
- Les vérificateurs peuvent mesurer l'envergure et le type des risques auxquels s'exposent l'organisation et connaître les personnes qui pourraient en subir les répercussions. Cette connaissance est indispensable aux vérificateurs afin qu'ils établissent un bon équilibre entre les risques et les inconvénients possibles (y compris les coûts) des interventions destinées à les atténuer.
- Faire connaître l'envergure d'un risque peut constituer un moyen efficace de sensibiliser les cadres supérieurs à l'importance d'une situation. Pour de plus amples détails, se reporter à la rubrique Communiquer les résultats de la vérification (pages 42 à 48).
- La compétence des vérificateurs en matière d'identification du risque peut être transférée aux gestionnaires opérationnels pendant les vérifications, de manière à aider ceux-ci à déceler, à analyser et à réduire le plus possible les risques dans leurs propres secteurs.

Améliorer continuellement la qualité de la vérification

Certains groupes de vérification reconnaissent qu'ils doivent continuellement améliorer leurs procédés s'ils désirent poursuivre leurs activités dans un milieu d'affaires en évolution rapide et continuer à répondre aux besoins en vérification de leurs organisations respectives. Bien que différentes organisations aient pris diverses initiatives d'amélioration, nous avons dégagé certains points communs dans leurs approches :

- Certains groupes de vérification établissent des points de repère dans leurs fonctions de vérification, par rapport à d'autres organisations. Cela consiste à comparer les principaux procédés et méthodes de vérification des participants. Ceux qui obtiennent les meilleurs résultats dans un secteur donné expliquent en détail comment ils ont pu réaliser une telle performance. Les autres groupes ont alors le loisir de les imiter.
- Bon nombre de groupes de vérification ont mis au point des pratiques et des indicateurs qui visent à mesurer et à surveiller leurs procédés, jugeant indispensable d'évaluer leur propre rendement, tant pour améliorer continuellement le

service à la clientèle que pour produire des vérifications qui ajoutent de la valeur. Un chef de la Vérification interne soulignait l'importance d'élaborer des normes sur le rendement en vérification car «ce qui est mesuré s'améliore». Les méthodes utilisées pour évaluer le rendement sont exposées à la rubrique Mesure du rendement de la vérification interne (pages 49 à 53).

Recourir davantage à la technologie

L'usage grandissant d'ordinateurs et de systèmes informatiques, à presque tous les niveaux de nombreuses organisations, n'a fait qu'accroître la complexité de la vérification interne. Cependant, grâce à la puissance et à la rapidité croissantes des ordinateurs ainsi qu'aux progrès réalisés en matière de logiciels de vérification, le vérificateur interne est en mesure d'effectuer un travail plus efficace. Ainsi, on fait parfois appel aux ordinateurs pour analyser des bases de données entières afin de surveiller les risques, de déceler les tendances et les opérations inhabituelles, et de mettre en évidence les écarts par rapport aux situations normales.

Bon nombre de groupes de vérification interne se tournent vers l'informatique pour accroître la productivité dans leurs propres bureaux, par exemple, pour mettre à jour des plans pluriannuels et pour déceler tous les changements relatifs au risque associé à certaines activités vérifiables; pour donner aux vérificateurs un système d'accès direct à des manuels de vérification, à des rapports succints, à des programmes et rapports de vérification et à d'autres instructions ou documents; enfin, pour préparer des documents de travail et assurer la communication entre la direction de la vérification interne et les vérificateurs sur place.

Des détails sur l'usage de la technologie sont fournis à la rubrique Relever les défis de l'informatique (pages 37 à 41).

PARTIE II

UN ÉLÉMENT CLÉ : LE SOUTIEN DES CADRES SUPÉRIEURS

Les responsables de toutes les organisations visitées ont affirmé sans ambages que l'appui des cadres supérieurs est indispensable pour qu'une vérification interne devienne un élément efficace et utile d'une organisation. Il est clair que la vérification interne reflétera les objectifs des cadres supérieurs.

Dans une large mesure, les relations entre ces derniers et les vérificateurs internes déterminent la crédibilité de la vérification aux yeux des gestionnaires opérationnels. La vérification interne y gagne en importance lorsque son indépendance et ses pouvoirs sont exposés dans les politiques de l'organisation. En substance, les cadres supérieurs doivent appuyer ostensiblement la vérification interne pour que cette dernière soit efficace. Les personnes interviewées conviennent aussi qu'à lui seul, un groupe de vérification interne techniquement sain, probe et professionnel n'est pas un gage de qualité exceptionnelle : le soutien des cadres supérieurs est crucial.

Les cadres supérieurs peuvent manifester leur appui de diverses façons. Dans la plupart des organisations, ils ont émis des énoncés de politique qui définissent l'autorité de la vérification interne et soulignent le soutien accordé à celle-ci.

L'encadré ci-dessous nous livre des extraits des politiques en vigueur dans deux entreprises. Le plus souvent, les entreprises visées par notre enquête remettent également à chaque employé des livrets qui renferment les politiques de vérification interne et qui donnent des directives sur le code d'éthique et sur la conduite des affaires.

«Pour atteindre leurs objectifs, les vérificateurs internes sont autorisés à avoir un accès illimité à toutes les fonctions, politiques, pratiques et procédures de l'entreprise, ainsi qu'à tous ses documents, biens et employés. ...» «Dans l'exercice de ses fonctions, le personnel de vérification interne bénéficie d'un appui sans réserve des cadres de l'entreprise et du comité de vérification du Conseil d'administration. Il a un accès illimité à tous les documents, renseignements et employés indispensables à la bonne marche des vérifications, et tous les employés doivent coopérer entièrement avec lui à cet égard.»

Politiques de vérification interne en vigueur dans deux entreprises

---

Preuves concrètes du soutien des cadres supérieurs

Les actions des cadres supérieurs sont plus éloquentes que les politiques écrites. Lorsque les cadres supérieurs passent de la théorie à la pratique, en posant des gestes concrets, ils manifestent leur soutien ainsi que la valeur et l'importance qu'ils accordent à la vérification interne.

Souvent, le soutien à la vérification interne prend la forme d'une déclaration publique. Un récent discours prononcé par le chef d'une grande organisation (voir l'encadré) soulignait le bien-fondé et l'importance de la vérification interne.

«[...] ceux qui veulent vraiment comprendre en profondeur la façon dont une organisation publique ou privée gère ses activités ont intérêt à examiner d'abord ce qui se passe au sommet de la hiérarchie. En effet, c'est surtout en regardant «dans la fenêtre d'en haut» que l'on peut presque déceler le premier signe de problème dans une organisation.

[...] si la vitre est fissurée, on accorde peu d'appui aux fonctions de vérification interne et au respect des règlements [...]»

Selon le président-directeur général d'une importante société canadienne

---

Dans presque toutes les organisations visitées, le soutien des cadres supérieurs est manifeste et permanent. Cependant, le personnel de la vérification interne doit le mériter. Grâce à ses observations et à ses recommandations, il doit contribuer de façon mesurable à l'ensemble de l'organisation en livrant un produit qui justifie le soutien et la reconnaissance des cadres supérieurs.

Accessibilité des cadres supérieurs

La mesure dans laquelle les vérificateurs internes ont librement et facilement accès aux cadres supérieurs et au comité de vérification constitue un indice de soutien qui est accordé à la vérification interne. C'était le cas pour la plupart des organisations examinées. Cependant, la liberté d'accès variait de l'une à l'autre, prenant tantôt la forme d'une réunion annuelle avec le comité de vérification et tantôt celle de réunions trimestrielles ou bimensuelles. En outre, on faisait parfois en sorte que les vérificateurs internes aient accès au comité de vérification en l'absence des cadres. Dans bon nombre d'organisations, l'accès aux cadres supérieurs était immédiat, si les vérificateurs internes décelaient une question d'importance qui pouvait comporter une possibilité de pertes éventuelles et qui exige l'attention immédiate de la direction.

Nous avons découvert un système particulièrement efficace dans une des organisations visitées. Le président du conseil et le directeur général tiennent une réunion mensuelle avec le chef de la Vérification interne, et ce, pour trois raisons : d'abord, signifier à l'organisation l'importance accordée à la vérification interne par les cadres supérieurs, puis permettre aux vérificateurs internes de discuter avec ces cadres de toutes les questions et préoccupations importantes, et enfin donner à la direction l'occasion de discuter de ses préoccupations commerciales avec les vérificateurs internes, lesquels assistent également à toutes les réunions du comité de vérification, qui ont lieu huit fois par année.

Une autre marque de l'intérêt des cadres supérieurs est le temps qu'ils consacrent à la vérification interne. Ainsi, dans une organisation importante, le directeur général et le président du conseil assistent à des séances de mise au point avec le personnel de vérification interne, trois fois par année, généralement pour des périodes d'un à deux jours. Quand on sait combien l'emploi du temps des cadres supérieurs est chargé, un tel intérêt est remarqué par d'autres secteurs de l'organisation. La démonstration de soutien s'en trouve encore une fois renforcée.

On peut trouver un autre exemple de soutien des cadres auprès d'un gouvernement provincial, où le Conseil de gestion provincial se préoccupait de la qualité du travail produit par les vérificateurs internes et du soutien que ces derniers obtenaient de la part des cadres supérieurs. Pour atténuer ces préoccupations, le Conseil de gestion a créé un comité directeur d'assurance de la qualité, qui est formé de sous-ministres et présidé par le sous-ministre du Conseil de gestion du gouvernement, et qui se réunit deux fois par année. Cette initiative a envoyé un double message aux gestionnaires du gouvernement : non seulement les cadres supérieurs estiment important d'avoir un groupe de vérification interne efficace et sont disposés à accorder le soutien nécessaire, mais ils veulent un service de vérification de qualité et sont prêts à fournir le soutien et l'orientation indispensables à cette fin.

La vérification interne vue comme moyen de formation

Comme nous l'avons noté précédemment, bon nombre des organisations visitées voyaient la vérification interne comme un moyen de formation pour leurs futurs cadres. Ces personnes progressent très rapidement dans leur cheminement professionnel, ce qui envoie un message direct au reste de l'organisation : la vérification interne est valorisante et les futurs chefs de

l'organisation mettront à profit l'expérience et les capacités acquises pendant leur affectation. Une organisation accorde une telle importance à ce message qu'elle consigne, met en tableau et publie des relevés sur les promotions accordées aux gestionnaires ayant déjà été affectés à la vérification interne : les promotions y sont environ deux fois plus fréquentes que chez les autres employés qui n'ont pas eu d'affectation en vérification interne.

DOTATION, FORMATION ET PERFECTIONNEMENT

Recrutement

Nos interviews ont montré que les organisations utilisent des méthodes différentes de recrutement pour la vérification interne. Certaines se servent de la vérification interne comme d'une «porte» d'entrée dans leur organisation et recrutent directement auprès des universités, des collèges et des entreprises d'experts-comptables, ou engagent des personnes qui possèdent une expérience dans le domaine des affaires. D'autres recrutent leurs vérificateurs exclusivement au sein de l'organisation. Dans tous les cas, cependant, seuls les éléments les plus brillants et les plus prometteurs sont retenus. Presque tous les chefs de la Vérification préfèrent s'entourer d'un personnel qui a une formation académique très diversifiée.

Les responsables d'organisations étaient unanimes pour affirmer qu'un stage à la vérification interne est une bonne façon d'acquérir une compréhension approfondie du fonctionnement d'une organisation. Presque toujours, les gens recrutés pour travailler à la vérification interne bénéficiaient d'une entente qui leur garantissait un emploi ailleurs dans l'entreprise, au terme de leur affectation. Toutes les personnes interviewées ont souligné que le groupe de vérification interne devait accueillir les employés prometteurs à potentiel élevé, et non les employés «à la retraite», inefficaces ou à problèmes.

En outre, dans de nombreuses organisations, le recrutement dans le groupe de vérification interne est si sélectif qu'une candidature doit être appuyée par le vice-président de l'entreprise.

Recours à des vérificateurs de carrière ou à des stagiaires, selon les préférences

Très peu de groupes de vérificateurs du secteur privé que nous avons examinés comptaient des vérificateurs de carrière. La durée moyenne du séjour en vérification interne variait de deux à quatre ans pour les vérificateurs et de trois à cinq ans pour les cadres de la vérification. Par contre, les vérificateurs de carrière étaient généralement nombreux dans les organisations gouvernementales, même si certains gouvernements provinciaux et d'État avaient tendance à imiter le secteur privé.

Programmes de formation

Quatre raisons étaient le plus souvent invoquées lorsque les groupes de vérification interne devaient expliquer pourquoi ils avaient besoin de programmes de formation et les encourageaient :

- pour former de nouveaux employés;
- pour améliorer le rendement des employés actuels;
- pour s'acquitter d'affectations spécialisées;
- pour accroître les perspectives de carrière.

La majorité des groupes de petite et de moyenne envergure considéraient la formation comme le prolongement d'un poste et non comme une activité distincte. La plupart des grandes organisations étaient toutefois d'un tout autre avis. La méthode la plus populaire, surtout lorsqu'il s'agissait de nouvelles recrues pour la vérification interne, était la formation en cours d'emploi avec conseiller individuel. Venaient ensuite les méthodes suivantes :

- cours et colloques internes et à l'extérieur;
- conférences;
- rotation d'affectations;
- programmes d'étude personnelle ou d'auto-appretissage.

La plupart des grands groupes de vérification disposaient d'un programme de formation générale pour ceux de leurs employés qui satisfaisaient aux exigences de base applicables aux vérificateurs du premier échelon, jusqu'au niveau de cadres de vérification. Nous avons aussi noté que la plupart des organisations considéraient la formation comme un moyen de donner au personnel ce qui lui permettrait de mieux travailler et d'apporter une meilleure contribution à l'organisation. Par conséquent, les besoins en formation des vérificateurs sont alors déterminés exclusivement selon leur rendement et les résultats des enquêtes effectuées parmi les entités vérifiées. Une organisation affichait même les résultats de ces enquêtes afin que les vérificateurs puissent savoir exactement ce que les entités vérifiées pensaient de leur travail et, ce qui est plus important, qu'ils prennent conscience des améliorations nécessaires. Il convient de préciser que les aptitudes en communication étaient souvent citées comme nécessitant une attention particulière.

Un certain nombre d'organisations assuraient habituellement la formation nécessaire à une affectation déterminée, plutôt que d'offrir un programme de formation officiel. Tous les grands

groupes de vérification interne avaient des systèmes officiels de formation mais, dans les petits services, la formation était souvent dispensée au petit bonheur et selon les besoins, plutôt que systématiquement dans le cadre d'un emploi. La formation du vérificateur durait d'un à quinze jours par année, même si la plupart des organisations de notre échantillon visaient à offrir dix jours par année de formation à chaque membre de leur personnel. Bon nombre d'entre elles avaient dépassé cette norme depuis deux ou trois ans, vu l'impératif d'adapter la vérification interne aux nouvelles technologies et de demeurer au fait des changements survenus dans la culture d'entreprise.

Nous avons constaté des faits intéressants : la plupart des groupes de vérification consacraient beaucoup d'énergie au programme de formation et très peu des responsables interviewés avaient pris la peine d'évaluer cette formation, tant au niveau du rendement qu'à celui de la rentabilité.

Perfectionnement des employés

Comme nous l'avons mentionné précédemment, à la rubrique «Rôle et mandat de la vérification interne», les cadres supérieurs considèrent la vérification interne comme un outil de formation des futurs cadres. Dans cette optique, les groupes de vérification interne sont disposés à réduire au besoin leurs exigences en ce qui concerne leur efficacité afin de permettre aux vérificateurs d'apprendre à connaître certains aspects des activités de l'organisation.

Une autre méthode de perfectionnement du personnel mentionnée dans nos interviews est le détachement de vérificateurs internes auprès d'autres secteurs de l'organisation. Un vérificateur est alors prêté à des groupes opérationnels pour des périodes variant normalement de six à douze semaines.

> *«Cette méthode présente de nombreux avantages pour la vérification interne, en plus de ceux, évidents, qu'en retirent les groupes hiérarchiques. Les vérificateurs ont l'occasion de se mettre en évidence et de mettre à jour leurs propres conceptions des réalités du travail en milieu opérationnel.»*

Encadrement

Bien que l'encadrement soit une méthode connue de longue date, nous avons été surpris du nombre d'organisations qui en faisaient état. Les raisons invoquées pour expliquer ce regain d'intérêt sont les suivantes :

- améliorer le moral d'un employé;
- aider les nouveaux employés à absorber plus rapidement la culture de gestion et à contribuer plus vite à l'organisation;
- enfin, améliorer la qualité et l'efficacité de la vérification en fournissant un moyen officieux d'obtenir des réponses rapides à des questions fondamentales.

La façon dont une organisation concevait le rôle de l'encadrement reflétait souvent sa culture. On avait notamment tendance :

- à assortir l'encadrement à l'employé visé;
- à choisir l'encadrement à l'extérieur du groupe de travail immédiat de l'employé;
- enfin, à changer d'encadrement à mesure que progressait la carrière d'un employé.

Perspectives de dotation en personnel, de formation et de perfectionnement

Étant donné les défis et changements croissants décrits dans les sections précédentes, les groupes de vérification interne chercheront de nouveaux employés qui possèdent de meilleurs antécédents académiques, surtout lorsqu'ils recrutent de l'extérieur, et ils reconnaissent qu'une attestation professionnelle est souhaitable. Finalement, on comptera aussi sur la formation interne pour fournir au personnel les capacités professionnelles supplémentaires dont il aura besoin pour s'acquitter de ses tâches.

PLANIFICATION DE LA VÉRIFICATION ET ÉVALUATION DES RISQUES

Il est entendu que le rôle de la vérification interne consiste à épauler les cadres supérieurs et à valoriser (c'est-à-dire, améliorer ou renforcer) l'ensemble de l'organisation. La vérification interne aide les cadres à s'acquitter de leurs responsabilités en leur apportant une analyse, des appréciations et des recommandations sur les activités examinées. Elle leur fournit aussi de l'information sur les risques et sur la pertinence et l'efficacité des systèmes de contrôle interne utilisés dans chaque organisation.

L'évaluation et l'analyse des risques sont d'une importance cruciale pour la vérification interne, surtout parce qu'elles aident les responsables de la vérification à déterminer l'affectation de ressources limitées, ainsi qu'à définir le moment et la méthode de la vérification. Bon nombre des groupes que nous avons visités dans le cadre de notre étude cherchent à la fois à déterminer les risques auxquels s'expose l'organisation et à évaluer le cadre de contrôle afin de réduire ces risques au minimum. Le travail du vérificateur interne est alors orienté vers le risque.

Pour évaluer les risques, il faut répondre à des questions de ce genre :

- Qu'est-ce qui peut mal fonctionner?
- Quelle est la probabilité d'un mauvais fonctionnment?
- Quelles en seraient les conséquences probables?
- Qui sera touché?
- Le risque peut-il être réduit ou contrôlé?
- Les avantages de la réduction du risque en compensent-ils les coûts?

Presque toutes les organisations que nous avons visitées tiennent compte des risques lorsqu'elles dressent leurs plans de vérification et attribuent les ressources correspondantes. Cependant, l'approche utilisée peut varier. Ainsi, certaines fondent l'évaluation des risques et la planification de l'étendue de la vérification sur la connaissance du domaine d'activités et sur des jugements intuitifs relatifs aux risques pertinents. D'autres organisations ont élaboré des modèles complexes d'évaluation du risque, et ce pour faciliter la planification de la vérification, surtout parce que l'univers de la vérification était devenu plus grand et plus complexe. En pareil cas, il fallait une approche structurée pour s'assurer qu'on tiendrait compte de tous les éléments de l'univers de vérification. Bon

nombre d'organisations avaient également adopté des modèles informatisés de risque, car elles voulaient réduire le temps consacré à la planification tout en s'assurant que les ressources de vérification seraient concentrées là où elles seraient les plus rentables. Ces modèles constituent des instruments essentiels auxquels on a recours pendant la planification de la vérification, afin de déceler et d'évaluer les risques liés aux affaires. Ce sont ces modèles qui exemplifiaient les meilleures pratiques de vérification.

Évaluation des risques et planification – une approche

Dans les organisations qui utilisent des modèles d'évaluation du risque, la planification de la vérification comprenait les étapes suivantes :

- détermination de la population visée ou de l'univers de vérification;
- évaluation des risques associés aux composantes vérifiables;
- classement des composantes vérifiables, selon les risques présentés;
- sélection des composantes vérifiables à examiner au cours de l'année, et élaboration de plans de vérification;
- examen, avec la direction, de l'étendue de la vérification prévue.

Détermination de l'univers de vérification

La définition d'une composante vérifiable et la détermination de l'univers de vérification sont essentiels à l'élaboration et des modèles de risque et du plan de vérification. Pour que ces modèles soient utilisés avec succès, l'univers de vérification doit être entièrement défini. Les composantes vérifiables doivent englober la gamme entière des activités fonctionnelles et parfois des unités d'organisation, d'importantes unités opérationnelles ou des processus, des fonctions, des politiques, des systèmes ou des procédés, ainsi que des systèmes d'information.

Un certain nombre d'organisations s'orientent vers les principaux processus commerciaux lorsqu'elles définissent leurs composantes vérifiables. Un tel procédé comprend un certain nombre d'éléments ou de tâches connexes qui peuvent déborder sur d'autres secteurs d'une organisation et qui sont indispensables pour atteindre les objectifs de l'entreprise. Une telle définition des

composantes vérifiables permet au vérificateur de déterminer si toutes les unités d'organisation visées par un certain processus de gestion principal fonctionnent de façon concertée et coordonnée afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise.

Certains autres groupes définissent leurs processus commerciaux en fonction de leurs produits ou gammes de services.

Évaluation des facteurs de risque dans les composantes vérifiables

Les facteurs de risque peuvent être définis comme étant les critères employés pour déterminer l'importance relative et la probabilité de conditions et d'événements susceptibles de nuire à l'organisation.

Dans les organisations qui ont participé à notre étude, le nombre de critères envisagés s'échelonnait de six à 32 pour chaque composante vérifiable, en raison des différences entre les industries et des préférences personnelles des groupes de vérification interne. Voici les critères les plus souvent invoqués :

- date et résultats de la dernière vérification;
- montants en cause;
- complexité des opérations;
- caractère confidentiel des opérations et conséquences d'une divulgation publique;
- milieu de contrôle;
- confiance à l'égard de la gestion opérationnelle;
- changements de personnel, de systèmes et de l'environnement fonctionnel;
- dimensions de l'unité opérationnelle.

Classement des composantes vérifiables selon le risque

Le vérificateur examine toutes les composantes vérifiables en fonction de critères comme ceux qui sont mentionnés ci-dessus, et il fait appel à son jugement pour évaluer le risque associé à chaque critère.

Les organisations visitées utilisaient généralement une échelle à trois ou à cinq points, comme l'indique l'encadré.

Organisation X

1 = probablement pas un problème
2 = peut-être un problème
3 = probablement un problème

Organisation Y

0 = peu ou pas de risques; dommages éventuels négligeables;
1 =
2 = risque moyen; pertes financières mineures;
3 =
4 = risques considérables qui peuvent causer des dommages importants;

Organisation Z

1 = faible risque
2 =
3 = risque modéré
4 =
5 = risque élevé

Classement de l'évaluation des risques utilisé par trois organisations

---

Chaque critère de risque s'accompagne également d'une pondération proportionnelle à son importance relative. En multipliant le facteur de risque (valeur numérique attribuée à chaque critère du risque) par la pondération, on obtient une «valeur de risque» pour chaque critère. La somme de toutes les valeurs de risque produit un facteur d'évaluation du risque ou une cote du risque.

Ce facteur donne une idée du risque associé à chaque composante vérifiée ainsi que du risque présenté par une composante, par rapport à toutes les autres. Plusieurs des modèles de risque examinés comprenaient aussi des contrôles de vraisemblance qui visaient à établir si tout le personnel a évalué des composantes vérifiables semblables de la même façon.

Un élément essentiel de l'évaluation du risque et du procédé de classement réside dans l'examen des résultats classés effectué par les responsables de la vérification. En général, on examine les résultats pour assurer l'intégrité du modèle et la validité continue des hypothèses sous-jacentes à celui-ci, et pour faire en sorte que les résultats du classement reflètent raisonnablement les conceptions des cadres à l'égard des risques auxquels l'organisation doit faire face.

Sélection des composantes vérifiables et élaboration des plans de vérification

Bien que nous ayons relevé un certain nombre d'approches différentes pour l'élaboration des plans de vérification, le choix des composantes vérifiables était généralement lié au facteur d'évaluation du risque établi grâce à l'évaluation et au classement des entités vérifiables, comme nous l'avons expliqué à la section précédente. Une organisation appliquait ce facteur à chaque composante vérifiable, afin de déterminer la fréquence de vérification. L'approche est résumée dans l'encadré suivant :

Échelle des cotes	***Fréquence de vérification***
0 à 137,5	***Tous les quatre ans***
137,76 à 177,51	***Tous les trois ans***
177,52 à 217,27	***Tous les deux ans***
217,27 et plus	***Chaque année***

Fréquence de vérification déterminée d'après la cote de risque

Plusieurs des modèles informatisés que nous avons observés pendant notre étude servaient aussi à produire le calendrier des vérifications et les exigences en matière de ressources.

Examen de l'étendue de la vérification prévue avec la direction

Dans les organisations visitées, les vérificateurs internes évaluent le risque et planifient la vérification en collaboration avec d'autres personnes. Pour respecter la philosophie axée sur le service adoptée par la plupart des groupes, on sollicite le concours des cadres, des membres du comité de vérification, des vérificateurs internes et externes. En outre, bon nombre de groupes étudiaient l'étendue de la vérification proposée et les résultats du classement des entités vérifiables en collaboration avec les cadres supérieurs. Certains groupes considéraient cet examen comme l'étape la plus décisive de la planification de la vérification et estimaient qu'il présente plusieurs avantages :

- Le vérificateur interne peut montrer aux cadres supérieurs comment l'étendue de la vérification prévue tient compte des principaux risques auxquels s'expose l'organisation.

- Il peut discuter avec les cadres supérieurs de toutes leurs préoccupations ainsi que de la nature et de l'envergure des risques associés à des secteurs non inclus dans l'étendue de la vérification prévue.
- Le vérificateur interne peut examiner s'il dispose de ressources suffisantes à la lumière de la fréquence prévue de vérification.

Bien entendu, il faut de l'argent pour élaborer et tenir à jour des modèles d'évaluation du risque, quand on sait que certains servent à surveiller et à classer les risques associés à des milliers de composantes vérifiables. Cependant, les organisations qui ont élaboré de tels modèles conviennent que le jeu en vaut largement la chandelle.

Évaluation des risques – programmes individuels de vérification

Certaines des organisations qui ont participé à notre étude et qui ont eu recours à l'analyse du risque pour planifier les vérifications ne se sont pas contentées d'y recourir pour choisir les composantes vérifiables. Elles emploient le même procédé en vue de repérer les contrôles internes essentiels d'une composante vérifiable, et de réduire la nature et l'envergure des sondages de vérification. L'une des organisations visitées soumet à des examens succints les composantes vérifiables qui présentent le plus faible risque : un vérificateur expérimenté examine les principaux systèmes et contrôles en prenant soin d'examiner les plus critiques. S'il décèle des problèmes pendant son travail, son mandat reprend la forme d'une vérification proprement dite.

Évaluation des risques – un processus continu

Dans certaines des organisations visitées, l'évaluation du risque est beaucoup plus qu'un simple élément de la planification annuelle des vérifications. En effet, l'analyse et la surveillance du risque sont devenues des procédés continus qui permettent de détecter les secteurs problématiques et servent de base à la prise de décisions «plus avisées» sur la répartition des ressources en vérification.

Se reporter aux pages 38 et 39 pour un bref exposé sur la façon dont l'une des organisations examinées a eu recours à la technologie pour se donner les moyens d'évaluer les risques de façon continue.

RELEVER LES DÉFIS DE L'INFORMATIQUE

Les changements rapides qu'entraîne l'apport continu de nouvelles techniques informatiques ont compliqué le travail du vérificateur interne. La plupart des responsables interviewés convenaient que la technologie exercera une influence croissante sur cette fonction. Les vérificateurs internes modifient leurs approches et recourent de plus en plus à la technologie pour améliorer leur productivité et la qualité de leurs vérifications.

Les défis à relever se présentent sommairement comme suit :

- Les cadres font de plus en plus appel à des systèmes experts automatisés pour prendre des décisions qui incombaient auparavant aux personnes habilitées (dans le cadre des systèmes traditionnels d'autocontrôle).
- Les vérificateurs doivent travailler au milieu de systèmes technologiques nouveaux et de plus en plus complexes, sans dire que les difficultés sont multipliées dans les organisations qui possèdent un mélange de systèmes anciens, nouveaux et stabilisés.
- Les vérificateurs internes doivent s'adapter à des systèmes de contrôle interne remaniés, où l'on ne se fonde plus sur le type de contrôle traditionnel, mais davantage sur l'autoréglementation. Cette nouvelle philosophie nécessite un changement d'orientation : on délaisse les vérifications après coup pour participer, dès le début, à la conception et à la mise en oeuvre du système pour s'assurer que des contrôles et des procédés de gestion des risques suffisants sont intégrés au système.
- La vérification interne doit exploiter la nouvelle technologie et les perspectives de cette dernière pour améliorer la qualité et la productivité de ses vérifications.

Voici un aperçu de quelques solutions retenues par les groupes de vérification interne pour faire face à ces défis :

- participer, dès le début, à l'élaboration des systèmes et des programmes;
- superviser et analyser continuellement les données;
- promouvoir, chez tout le personnel de la vérification interne, l'acquisition de compétences en vérification informatique;
- mettre au point des instruments technologiques pour accroître la productivité et la qualité du travail.

Vérification préalable de l'élaboration des systèmes et des programmes

Certains groupes de vérification interne adoptent une attitude proactive dans l'élaboration des systèmes et des programmes, en ce sens qu'ils les examinent à l'étape de leur élaboration et de leur mise en oeuvre, considérant comme cruciale leur participation de la conception, à l'essai et à la mise en oeuvre de ces nouveaux systèmes et programmes. Grâce à une intervention au moment de la conception et de l'élaboration, ils peuvent s'assurer que ces systèmes comportent les contrôles appropriés et les normes pertinentes de gestion du risque. L'un des principaux rôles de nombreux groupes de vérification interne consiste à examiner à la fois les risques inhérents aux nouveaux processus et la conception de contrôles appropriés pour réduire le plus possible et gérer ces risques. Voici un exemple d'un tel mandat :

Donner l'assurance que, dans le cadre de ses opérations multinationales,

- **les éléments d'information de l'organisation sont dûment protégés et contrôlés;**
- **les risques pertinents sont gérés de manière efficace;**
- **les activités du centre de traitement sont efficaces, conformément aux objectifs, aux politiques et aux procédés de la haute direction et aux bonnes pratiques de conduite des affaires.**

Attester par une signature que les systèmes d'exécution des organisations sont conçus, mis à l'essai et appliqués en fonction de contrôles appropriés, et selon les normes applicables à une bonne gestion du risque.

Illustration d'un mandat de vérification fondé sur la technologie de l'information

---

Surveillance continue des données

Aujourd'hui, dans beaucoup d'organisations, les cadres supérieurs, qui cherchent à réduire l'effectif, comptent beaucoup plus que par le passé sur des systèmes experts automatisés pour les aider à prendre des décisions. Leurs décisions peuvent, par exemple, avoir trait à de nouvelles commandes de stocks, à l'approbation de demandes de crédit et à des virements de fonds. En même temps que les progrès technologiques, les transactions se sont multipliées et sont devenues de plus en plus complexes.

Pour relever les défis créés par un tel contexte, certains groupes de vérification interne se sont tournés vers la technologie. Quelques-uns ont élaboré un logiciel qui leur permet de surveiller continuellement les bases de données de l'organisation. Par exemple, une organisation qui possède des filiales dans des endroits très dispersés a élaboré un système automatisé d'évaluation du risque en vue de calculer une cote de risque et un

indicateur de rendement pour chaque unité de l'entreprise. La cote permet au vérificateur interne de surveiller chaque mois les différentes unités et de découvrir si les risques associés à une unité quelconque ont changé. Le système compare aussi les résultats opérationnels proprement dits à des objectifs déterminés au préalable et décèle les fluctuations défavorables. Par exemple, on peut déterminer si une entité présente un risque plus élevé qu'auparavant, notamment à cause d'une diminution des marges bénéficiaires ou d'un changement défavorable dans les niveaux de stocks. On peut aussi déceler très tôt un problème dans une unité opérationnelle, avant qu'il ne devienne grave pour l'organisation. L'information ainsi fournie permet au groupe de vérification de réviser ses priorités et d'effectuer les vérifications avant qu'une lacune ait de lourdes conséquences.

Dans un effort pour adopter une approche plus proactive, une des organisations examinées a élaboré un autre progiciel qui surveille et suit l'évolution des tendances en affaires, à l'intérieur même de l'entreprise avec le temps, plutôt qu'en fonction d'objectifs déterminés au préalable comme pour le système susmentionné. Ainsi, le vérificateur interne peut-il surveiller les risques changeants de l'organisation et dégager les nouvelles tendances commerciales. Par exemple, on peut déterminer comment le classement chronologique des comptes débiteurs de l'organisation a changé avec le temps et quelles seront ses fluctuations, si les tendances actuelles se maintiennent. Le vérificateur interne est ainsi en mesure de déceler les problèmes éventuels avant qu'ils ne portent atteinte à l'organisation et, si nécessaire, de réviser l'étendue de la vérification prévue.

Recherche d'une technologie appropriée pour accroître la productivité et la qualité de la vérification

Presque toutes les organisations visitées utilisaient des micro-ordinateurs pour effectuer leurs vérifications. Le plus souvent, les vérificateurs internes disposent de feuilles de calcul électroniques et de progiciels de traitement de texte. Cependant, bon nombre d'organisations n'exploitaient guère la technologie que pour préparer des documents de travail et pour faire le traitement de texte des rapports de vérification, bien que certaines soient allées beaucoup plus loin. Voici un certain nombre des innovations relevées qui ont eu pour effet d'améliorer l'efficacité et l'efficience de la vérification interne.

Surveillance continue des données. Comme nous l'avons dit plus tôt dans la présente section, les groupes de vérification interne ont mis au point des logiciels pour surveiller les bases de données d'une organisation en temps réel. Cet instrument améliore à la fois l'efficacité et l'efficience de la vérification interne. La surveillance constante de toutes les transactions en temps réel ne peut être effectuée qu'à l'aide d'ordinateurs.

Interface avec les bases de données centrales. Une des organisations visitées utilise les services d'une équipe de vérificateurs internes expérimentés pour mettre au point un système informatique en direct relié à un processeur central qui sera utilisé dans les vérifications. En somme, le système expert reliera les données opérationnelles et financières de l'organisation à des indicateurs de rendement clés par une série d'écrans conviviaux à base de menus. Des vérificateurs, à l'échelle du pays, utiliseront les extrants du système pour évaluer le service à la clientèle et les contrôles avec efficience et efficacité et pour déterminer les améliorations essentielles qui devront être apportées par la direction. Les connaissances ainsi intégrées au système permettent d'assurer la qualité soutenue des constatations et d'éviter les efforts inutiles déployés chaque fois qu'on repart de zéro pour effectuer une vérification de la sorte.

Le répertoire des organisations, qui renferme plus de cent vérifications, sera mis à jour chaque fois qu'on termine une vérification. Les résultats feront l'objet d'un suivi, et les tendances et écarts pertinents serviront à établir les priorités futures.

Le premier module, qui regroupe les produits par type de revenu, a déjà réduit de vingt-cinq pour cent la durée des vérifications de ce type.

Communication en direct. Nous avons constaté que plusieurs groupes de vérification interne utilisaient des systèmes informatisés pour accroître leur efficience. Grâce à cette technologie, les cadres de la vérification interne peuvent suivre les progrès en temps réel et apporter des modifications plus opportunes aux approches ou à l'objet des vérifications. Par exemple, les cadres de vérification d'une des organisations visitées sont à même d'examiner et d'approuver des documents de travail et des rapports sans devoir se rendre sur place ni attendre que les vérificateurs reviennent au bureau. La communication «instantanée» réduit le temps nécessaire à la diffusion des rapports de vérification et, par conséquent, augmente l'efficacité de la vérification proprement dite.

Cette organisation possède également des bases de données de type bibliothèque très sophistiquées, à partir desquelles les vérificateurs sur place peuvent accéder directement aux programmes, aux manuels, aux formulaires et aux rapports antérieurs de vérification.

Acquisition de compétences en vérification informatique

Tous les responsables interviewés étaient conscients de cette réalité et désireux de composer avec les effets d'une technologie informatique en évolution rapide et avec le nombre croissant de ses applications. La plupart des groupes de vérification interne s'efforcent de conjuguer les travaux des vérificateurs financiers et informatiques. Dans ce but, ils fournissaient à leur personnel une formation supplémentaire en informatique. Au moment où tout le personnel de vérification interne acquiert des capacités en informatique, les vérificateurs informatiques deviennent de plus en plus spécialisés et techniques, ayant tendance à concentrer leurs efforts sur les centres de traitement informatique et sur le processus d'élaboration des systèmes.

COMMUNIQUER LES RÉSULTATS DE LA VÉRIFICATION

Une stratégie de communication des résultats plus constructive

Précédemment dans le présent rapport, nous avons souligné la décentralisation des responsabilités de contrôle au profit des niveaux opérationnels et nous avons mentionné que ceux-ci devraient adopter l'auto-réglementation. Voilà notamment pourquoi bon nombre de groupes de vérification interne ont adapté leurs pratiques de rapports et de vérification aux nouvelles réalités organisationnelles. Par exemple, comme nous l'avons mentionné précédemment, de nombreux groupes ont adopté une approche de vérification plus coopérative, insistant sur les éléments à améliorer plûtot que chercher à blâmer. Cela transparaît dans leurs rapports. Les vérificateurs internes de plusieurs organisations perçoivent leur rapport comme un guide pour apporter les améliorations futures. On s'efforce de susciter chez l'entité vérifiée une réaction positive face aux conclusions et le désir d'apporter des améliorations. Bien entendu, pour être efficaces, les rapports doivent susciter une rétroaction continue de la part de leurs destinataires et une surveillance relative de la façon dont ceux-ci réagissent aux observations et aux recommandations.

Voici certaines améliorations que les groupes de vérification interne ont apportées à leurs stratégies de communication des résultats :

- Les vérificateurs internes informent les gestionnaires des lacunes, au fur et à mesure qu'elles sont décelées. Les gestionnaires et les vérificateurs peuvent alors conjuguer leurs efforts pour trouver des solutions acceptables avant la diffusion du rapport.
- Les rapports de vérification qui renferment les conclusions détaillées ne sont envoyés qu'aux responsables des contrôles, systèmes, ou opérations en question, autrement dit à ceux qui sont en mesure d'apporter des améliorations.
- Seuls des sommaires des conclusions, thèmes, opinions générales ou cotes de vérification sont communiqués aux cadres supérieurs et au comité de vérification. En outre, la plupart des groupes de vérification interne signalent rapidement aux cadres supérieurs tous les risques susceptibles de nuire à l'organisation, ou encore les

problèmes qui ont été décelés au cours d'une vérification et qui n'ont pas été réglés dans un délai raisonnable.

- Chaque rapport est diffusé dès la fin de la vérification.
- Les rapports cotent la pertinence globale des contrôles relatifs, et ce, pour chaque vérification.

Le rapport de vérification

Grâce à ce rapport, le vérificateur consigne l'étendue de la vérification et les questions pertinentes, et formule des recommandations. Bien entendu, le rapport doit absolument être précis, mais de nombreux autres facteurs sont importants, depuis le ton, la clarté et la conception du contenu jusqu'à l'étude des conséquences qu'aura l'application des recommandations sur les activités de l'organisation. En ce qui concerne les rapports, les vérificateurs interviewés ont tous reconnu qu'il est impératif de communiquer efficacement les conclusions des vérifications.

En général, un rapport de vérification interne vise surtout à encourager le changement constructif et rentable en convainquant les cadres que les observations sont exactes, fondées et dignes d'intérêt.

Bien que la présentation et la distribution des rapports diffèrent d'une organisation à l'autre, certains éléments figurent dans la plupart des rapports de vérification interne, notamment :

- l'étendue et l'objectif du travail, y compris les limitations;
- une définition et l'analyse des questions;
- la recherche de la cause profonde de tout problème ou de toute lacune;
- un exposé du risque ou des conséquences du problème;
- la réponse de la direction, ainsi qu'un calendrier des mesures correctives prévues;
- une évaluation globale de la pertinence des contrôles.

Cotation de la pertinence des contrôles

La plupart des groupes examinés tiraient des conclusions à partir de leurs vérifications, utilisant généralement un système de cote à trois points pour indiquer la pertinence des contrôles; certains préféraient toutefois un système à quatre ou à cinq points. Même les groupes qui affirmaient se passer d'un tel système présentaient

autrement leurs conclusions sur la pertinence des contrôles, dans le rapport.

Le système de cotation est un mécanisme de rapport plutôt qu'une évaluation du rendement, et il vise surtout à résumer les conclusions des vérificateurs pour les cadres supérieurs, le comité de vérification et le conseil d'administration. Fondamentalement, il donne à celui qui en prend connaissance un signal ou un indicateur rapide du risque auquel s'expose l'organisation.

Voici un exemple de système de cote à cinq points utilisé pour évaluer les contrôles :

Satisfaisant

1. **Bon; aucun risque au niveau des contrôles.**
2. **Risques mineurs au niveau des contrôles.**
3. **Fonctionne actuellement à un niveau de contrôle acceptable; présente des risques qui, s'ils ne sont pas corrigés, pourraient entrainer des conséquences inacceptables.**

Insatisfaisant

4. **Risques inacceptables au niveau des contrôles; risques importants pour l'organisation ou pour les procédés actuels; on a trouvé suffisamment de lacunes pour prouver que le système fonctionne mal.**
5. **Graves lacunes et conséquences; les contrôles de base visant à assurer l'intégrité des données et la protection des biens sont insuffisants.**

Les méthodes d'évaluation variaient largement d'une organisation à l'autre et exigeaient beaucoup de discernement, surtout lorsqu'il fallait choisir entre les cotes 3 et 4. Quelques-unes des organisations utilisaient des listes de vérification et des arbres de décision pour trancher une question.

Réponses au rapport

Le plus souvent, les commentaires des gestionnaires figurent également dans chaque rapport. Si quelqu'un règle un problème avant la fin de la vérification, on le mentionne dans le rapport ou l'on supprime l'observation du vérificateur. Dans certains cas, les cadres peuvent préparer un plan d'action pour corriger les lacunes signalées et pour appliquer les recommandations. Les vérificateurs internes peuvent inclure ce plan dans le rapport final. Normalement, l'entité vérifiée doit répondre dans un délai de 30 jours après la diffusion du rapport final. Dans une des organisations examinées, la réponse pouvait prendre l'une des formes suivantes :

- accepter le rapport et décrire le plan adopté pour appliquer les recommandations;
- accepter le rapport, mais prévoir d'adopter une autre solution que celle suggérée par le vérificateur interne (il faut détailler la solution);
- rejeter le rapport (motifs à l'appui).

Règlement des litiges

Presque tous les chefs de la Vérification interne ont déclaré que la grande majorité des «clients» vérifiés acceptent les conclusions du vérificateur et tentent de corriger tous les problèmes décelés. Cependant, la plupart des organisations ont mis sur pied un mécanisme visant à régler les litiges susceptibles de survenir, si on rejette les conclusions ou les recommandations de la vérification interne. Certaines se sont dotées d'un comité de vérification formé de cadres ou d'un groupe d'arbitrage qui tranche la question. Lorsque la persistance d'un litige pourrait gravement compromettre la situation ou l'image de l'organisation, les cadres supérieurs et le comité de vérification du conseil interviennent ensemble dans le processus.

Diffusion des rapports

De nombreux groupes de vérification considèrent les entités vérifiées comme les plus importants destinataires de leurs rapports. En d'autres termes, les plus grands bénéficiaires de la vérification et ceux qui sont en mesure de remédier à tous les problèmes ou à toutes les lacunes sont les principaux lecteurs «cibles». Ils reçoivent donc des rapports détaillés, et seuls des sommaires sont envoyés aux cadres supérieurs (plus le niveau est élevé, plus le rapport est succinct). Bien entendu, des rapports détaillés sont disponibles sur demande. Bien que la plupart des responsables interviewés pratiquent cette forme de distribution, un nombre important d'organisations envoyaient les rapports détaillés aux cadres supérieurs et au comité de vérification, lorsque ceux-ci, soucieux d'effectuer leur propre synthèse et de déterminer eux-mêmes l'important et le superflu, en faisaient la demande.

En outre, la plupart des groupes de vérification font parvenir des rapports aux personnes responsables de diverses fonctions. Ainsi, un groupe a signalé un problème informatique au vice-président de l'élaboration des systèmes. Des copies des rapports sont également à la disposition du vérificateur externe. Certains groupes de vérification interne analysent les situations pour

déterminer celles qui sont susceptibles d'intéresser ou de concerner d'autres secteurs de l'organisation. Ils s'assurent qu'un relevé des bonnes pratiques de gestion et des recommandations de vérification est distribué aux responsables au sein de l'organisation, afin de maximiser les résultats de la vérification.

Style, disposition et caractère opportun des rapports

Il existe presque autant de styles de rapports que de groupes de vérification. Chaque groupe de vérification interne collabore avec les cadres pour déterminer le style, la disposition et les détails qui répondent à leurs besoins particuliers.

Nous avons remarqué que la plupart des groupes de vérification interne essaient de rendre leurs rapports plus attrayants et invitants pour leurs lecteurs, en misant sur une conception et une composition créatives, et sur l'inclusion de graphiques, de tableaux, de diagrammes et d'illustrations, de manière à en faciliter la consultation. De nombreux groupes inscrivent également leurs membres à des cours de rédaction et, parfois, engagent des rédacteurs et des correcteurs pour rendre leurs rapports plus lisibles. Presque toutes les entités présentent un sommaire quelconque visant à souligner leurs conclusions et leurs principales recommandations.

Presque tous les chefs de la Vérification interne, surtout dans le secteur privé, insistent sur la clarté et tentent d'éviter le surplus de détails. En outre, tous s'efforcent de produire ceux-ci le plus rapidement possible. Certains présentent leur rapport final dès la fin des travaux sur le terrain. D'autres mettent jusqu'à dix mois. Cependant, la plupart produisent leur rapport final dans les deux semaines suivant la fin des travaux sur le terrain.

Le rapport de vérification moyen compte de cinq à sept pages, en plus de fiches documentaires ou d'annexes. Bien entendu, sa taille dépend de l'envergure du mandat de vérification, de la complexité de l'entité vérifiée et de la durée de la vérification. La plupart des groupes que nous avons examinés essaient de limiter leurs vérifications à quatre semaines afin de produire, dans les délais requis, des rapports aux dimensions commodes.

Suivi des observations et des recommandations

Tous les groupes de vérification interne ont reconnu que la responsabilité ultime du suivi leur incombait, mais la façon dont celui-ci est exercé variait considérablement d'une organisation à l'autre.

Nos interviews ont montré que les vérificateurs sont également partagés en ce qui concerne le contrôle du suivi. La moitié d'entre eux estiment que le contrôle et le suivi incombent entièrement à la direction, les autres croyant qu'il s'agit d'une responsabilité du vérificateur interne (certains d'entre eux sont d'avis que celui-ci doit assurer cette tâche au nom de la direction). Quelques organisations retardent le suivi à la vérification suivante, mais d'autres disposent d'un système informatisé et complexe pour assurer le suivi et l'application de chaque recommandation.

S'il s'avère qu'un point de vérification n'a pas été résolu, nous a-t-on dit, les cadres supérieurs de l'organisation en sont avisés. De nombreux groupes déclarent que les cadres supérieurs et les comités de vérification ne voient pas d'un bon oeil les questions de vérification qui ne sont pas réglées de façon satisfaisante.

Une méthode pour tirer parti des leçons apprises

Pour conclure la présente rubrique, mentionnons une pratique intéressante (sinon exceptionnelle) d'une organisation examinée. Elle se rapporte aux interviews après la fin des travaux, aux réunions qui portent sur les leçons apprises et aux séances d'information de rapports finals, étapes familières à chaque vérificateur. Ces séances commencent habituellement par la même question :

«S'il fallait recommencer la vérification en sachant ce que nous savons maintenant, procéderions-nous différemment?»

Ces réunions donnent habituellement lieu à une liste d'instruments de vérification et de propositions qu'on peut utiliser ou appliquer sur-le-champ pour que les vérifications actuelles soient plus efficaces, ou à l'avenir dans les mêmes circonstances. À court terme, cela ne suscite pas de difficulté, mais l'application future des connaissances est parfois problématique car elles se perdent souvent avec le temps.

Un des groupes de vérification a une manière bien particulière de préserver les «leçons apprises» pour usage futur : il enregistre sur bande vidéo toutes les réunions d'information de rapport final tenues avec l'équipe de vérification et l'entité vérifiée pour conserver les leçons apprises au cours de la vérification et clore les dossiers pertinents. La bande vidéo fait partie du dossier permanent.

Cette méthode s'avère des plus utile quand on considère que :

- la bande vidéo complète les dossiers permanents qui, nécessairement, se limitent d'habitude aux questions qui touchent directement la vérification et la connaissance de l'entité par le vérificateur,
- la bande vidéo devient en quelque sorte la mémoire de l'organisation, ce qui est particulièrement important.

MESURE DU RENDEMENT DE LA VÉRIFICATION INTERNE

Dans les premières rubriques de la présente étude, nous avons fait observer comment l'évolution d'une philosophie et d'une culture de gestion modifie à son tour l'aspect de la vérification interne. En effet, les vérificateurs insistent davantage sur le service aux gestionnaires, de manière à offrir des produits de vérification qui valorisent leurs organisations respectives et à accroître leur propre productivité. Plusieurs chefs de la Vérification interne ont insisté sur l'importance de mesurer le rendement de la vérification si cela doit assurer une amélioration continue et favoriser la responsabilisation.

Presque tous les groupes visités ont conçu des moyens pour mesurer leur propre rendement. La plupart conviennent que la démarche est difficile, car il est réellement pénible de mesurer des choses comme la valeur des recommandations pour améliorer les systèmes de contrôle et l'effet dissuasif qu'exerce la vérification interne sur les abus, ainsi que les conséquences que peut entraîner, pour une organisation, le fait d'inviter des vérificateurs à se prononcer, dans tous ses secteurs, sur les politiques, les valeurs éthiques, la gestion du risque et le contrôle. Cependant, les principaux groupes de vérification se tournent vers des tactiques innovatrices pour mesurer le rendement. Par exemple, ils recueillent des commentaires pertinents auprès des clients, visent des objectifs de rendement, mesurent et surveillent le rendement réel avec le temps, établissent des points de comparaison avec d'autres groupes de vérification, surveillent l'avancement professionnel des vérificateurs internes et procèdent à des sondages réguliers auprès de ceux-ci. Ces groupes estiment avoir réuni assez d'information pour améliorer le service à la clientèle et le rendement de la vérification.

Certains groupes mesurent la valeur de leurs vérifications d'après les économies réalisées ou les sommes recouvrées à la suite de ces démarches, estimant pouvoir ainsi mesurer de façon tangible la contribution de la vérification interne, mais certains groupes n'utilisent pas (ou plus) cette méthode en raison des conflits qu'elle peut créer avec la direction quant à la "propriété" des économies. Elle peut aussi insister indûment sur les éléments quantifiables, au détriment de contributions qui, bien qu'impossibles à chiffrer, sont parfois plus précieuses.

La plupart des groupes de vérification estiment que les coûts de la mesure du rendement sont amplement compensés par les améliorations consécutives de la productivité et de la qualité des

produits de vérification. Plusieurs groupes qui appliquent des mesures de rendement détaillées à leurs activités de vérification nous ont montré des statistiques qui indiquent un net progrès dans des secteurs comme l'étendue et la pertinence des vérifications, l'opportunité des rapports et la durée des vérifications.

Les sections suivantes décrivent les principales méthodes de mesure du rendement utilisées par les groupes interviewés.

Sondages sur le niveau de satisfaction des clients de la vérification

La plupart des groupes de vérification que nous avons rencontrés recueillent des renseignements sur le rendement auprès de nombreuses sources comme le comité de vérification, les cadres supérieurs, l'entité vérifiée et le vérificateur externe. Une bonne partie de ces renseignements sont obtenus grâce à des contacts directs noués pendant la vérification. Toutefois, nombre de groupes ont conçu un questionnaire qu'ils soumettent à leurs clients pour obtenir une rétroaction.

Les sondages (dont la longueur varie de 12 à 19 questions) sont remis après chaque vérification à l'entité vérifiée, laquelle est habituellement appelée à évaluer le rendement de cette démarche en cotant chaque section sur une échelle de 1 à 5. Les questions portent notamment sur la qualité de la communication avec le vérificateur, sur sa compréhension des activités de l'organisation, sur le caractère satisfaisant de la vérification par rapport aux besoins et aux attentes de l'entité vérifiée, sur la qualité et l'utilité du rapport et sur la valeur éventuelle de la vérification pour l'organisation.

Les groupes de vérification analysent les réponses, combinent les résultats, dressent un tableau des données et surveillent les tendances et les progrès du rendement. Lorsque les réponses aux sondages révèlent un rendement insatisfaisant, un groupe de vérification doit réagir en remaniant les procédés de vérification et en offrant une formation pour corriger toutes les lacunes ou faiblesses. Certains groupes font circuler les résultats du sondage auprès de tous les membres du personnel.

Comparaison des méthodes utilisées et du rendement obtenu avec ceux d'autres organisations

Un certain nombre de groupes de vérification interne établissent des comparaisons pour leurs procédés et pratiques de vérification en s'inspirant des vérificateurs internes d'autres organisations. On

se rencontre régulièrement pour comparer la méthodologie et les pratiques de vérification. On détermine les meilleures méthodes de vérification dans un secteur donné et l'on s'en sert pour améliorer sa propre organisation. Chaque année, une organisation prend comme repère trois ou quatre autres structures semblables qui ont une solide réputation en matière de vérification interne. Il s'agit d'un processus d'apprentissage qui permet d'améliorer la qualité et la productivité des vérifications. Une autre entreprise sélectionne comme repères d'autres unités de son entreprise. Parfois, un groupe de vérification décèle des lacunes dans un de ses services et cherche un chef de file dans ce domaine.

Plusieurs organisations ont établi des indicateurs qui leur permettent de se comparer à d'autres. En voici quelques-uns :

- les coûts de vérification sous forme de pourcentage de l'actif ou du passif;
- le nombre de vérificateurs sous forme de pourcentage de l'effectif total;
- le salaire moyen de chaque vérificateur.

Évaluation de la qualité du processus de vérification

Les divers groupes de vérification interviewés s'appuient sur différents modèles pour mesurer la qualité et le rendement de leur travail. Plusieurs ont fixé des objectifs de rendement pour les composantes mesurables du procédé de vérification : notamment, la durée de chaque grande étape, la durée de la vérification totale, le nombre de jours écoulés entre la fin de la vérification et la production du rapport, le nombre de recommandations appliquées par rapport à celles qui ont été formulées, ainsi que le nombre total d'heures consacrées au projet de vérification par rapport au total des heures disponibles. On surveille l'évolution du rendement réel par rapport à l'objectif, ainsi que celle des tendances, avec le temps.

D'autres ont adopté des méthodes plus sophistiquées pour mesurer et surveiller le rendement de la vérification, procédé qui comprend essentiellement une série d'étapes :

- définir les principaux éléments des processus de vérification utilisés pour produire les rapports de vérification;
- déterminer les étapes du processus qui sont indispensables au succès de la vérification et établir une liste de problèmes éventuels à chaque étape;

- élaborer un questionnaire qui permette d'établir si chaque étape a été menée à bien;
- remplir un questionnaire pour chaque vérification;
- recueillir et résumer les données sur le rendement de la vérification et les afficher bien en évidence à l'intention du personnel;
- surveiller des données sur le rendement de la vérification avec le temps.

Quelques groupes de vérification interne considèrent que cette approche leur a permis d'améliorer leur travail et de mieux servir tant les cadres que les entités vérifiées.

Suivi du cheminement professionnel des «diplômés» en vérification interne

Comme nous l'avons mentionné précédemment, la vérification interne tend à devenir un outil de formation pour les personnes à potentiel élevé. Lors de nos interviews, on nous a souvent répété qu'un important indicateur de rendement est le nombre de «diplômés» de la vérification interne qui accèdent par la suite à des postes de cadres supérieurs.

Dans une organisation où la formation de chefs de file en matière de gestion faisait partie du mandat, le placement et le cheminement professionnel des «diplômés» de la vérification interne sont scrupuleusement suivis et surveillés.

Évaluation du niveau de satisfaction des employés

La plupart des chefs de la Vérification interne interviewés reconnaissaient que les personnes sont leur plus précieuse ressource. L'un des principaux objectifs de la fonction de vérification, en matière de ressources humaines, consiste à produire des employés motivés, loyaux, fiables et capables de travailler en équipe. C'est pourquoi certains groupes de vérification interne utilisent régulièrement des techniques comme les sondages, le processus d'appréciation et des tables rondes pour recueillir des renseignements sur le niveau de satisfaction, le bien-être et le moral des employés. Ces renseignements sont utiles pour déceler les préoccupations qu'un employé pourrait avoir quant à la qualité du milieu de travail, aux gratifications et à la reconnaissance, à la participation des employés aux décisions, au contenu d'une tâche, à la pertinence de la formation, à la qualité et aux valeurs éthiques du groupe, ainsi qu'aux

communications. Toutes les organisations ont souligné l'importance de régler rapidement les préoccupations formulées dans ces domaines. Certains groupes saisissent les données, les affichent à l'intention de leur personnel et surveillent les améliorations éventuelles.

ORIENTATIONS FUTURES DE LA VÉRIFICATION INTERNE

Dans nos interviews avec les chefs de la Vérification interne, nous avons demandé quelles orientations futures ils prévoyaient pour ce domaine. Bien entendu, les réponses reflétaient la situation de la vérification interne et la culture de gestion d'une organisation particulière. Les vues exprimées par certains groupes sont peut-être déjà la réalité pour d'autres. La plupart des groupes, y compris ceux qui semblent avoir été des chefs de file dans l'élaboration ou l'adoption des meilleures pratiques de vérification, estiment que tous les processus de vérification doivent être constamment révisés pour demeurer valides dans un milieu commercial ou gouvernemental en rapide évolution. Le procédé d'amélioration continue n'a pas de fin.

Voici une liste des points ou des prescriptions pour l'avenir les plus souvent mentionnés par les personnes interviewées :

1. On tend maintenant vers une vérification plus proactive et préventive, plutôt que vers une détection après coup. Il s'agit de déceler les risques, les tendances ou les lacunes avant qu'un problème majeur ne se produise. Voici les stratégies employées en ce sens :
   - **Recours accru à la technologie pour mener à bien les vérifications,** ce qui est particulièrement intéressant pour surveiller constamment les risques et les indicateurs opérationnels. On raccourcit ainsi le temps de réaction en cas d'augmentation des risques ou de problèmes opérationnels.
   - **Participation préalable du vérificateur aux étapes de conception et de mise en oeuvre des systèmes et programmes.** Cette participation est essentielle car l'évolution de la culture de gestion exige d'intégrer des mécanismes de contrôle en temps réel aux procédés proprement dits.
   - **Plus grande insistance sur l'analyse des tendances et des risques en planifiant et en exécutant la vérification et les rapports.**
2. On vise maintenant un plus haut niveau de savoir-faire et une plus grande compétence dans les organisations de vérification. D'après certaines d'entre elles, une meilleure technologie et des vérifications plus spécialisées exigeront des vérificateurs plus compétents mais moins nombreux.

3. Certains chefs de la Vérification interne estiment que la multiplication des programmes d'auto-évaluation par les cadres, qui exige que ces derniers décèlent les risques et évaluent les contrôles de base, permettrait à la vérification interne de se concentrer davantage sur les questions plus importantes et sur les divers processus où les secteurs fonctionnels se recoupent.

4. La collaboration entre le vérificateur et l'entité vérifiée demeurera la même, à quelques détails près :

   - À mesure que les organisations se simplifient et que l'auto-réglementation émerge, certains jugent nécessaire de continuer à perfectionner la dynamique qui existe entre les vérificateurs et les gestionnaires.

   - Certains groupes de vérification croient que les vérificateurs seront appelés à jouer un plus grand rôle en faisant appel à leurs compétences en matière de contrôles et de gestion du risque, pour informer et conseiller d'autres membres de l'organisation dans ces domaines.

5. Bon nombre de ceux à qui nous avons parlé estiment qu'il y a encore largement de la place pour implanter une fonction de vérification interne davantage axée sur le service.

6. Certains croient que des procédés améliorés sont nécessaires pour réduire la période de vérification et, par conséquent, les perturbations des activités opérationnelles.

7. D'autres pensent que le fait de faire connaître les meilleures pratiques de vérification, observées dans d'autres secteurs de l'organisation ou grâce à l'établissement de comparaisons, ajoutera de la valeur au processus.

8. Quelques-uns sont d'avis que le remaniement des systèmes des organisations et leur intégration à ceux des fournisseurs, ainsi que d'autres alliances commerciales, ajouteront de nouvelles dimensions au rôle des vérificateurs internes.

9. Quelques-uns évoquent les défis que pose la nouvelle technologie pour les vérificateurs et la nécessité d'adapter les compétences et les connaissances de ceux-ci à la stratégie des organisations en matière de technologie.

10. Plusieurs groupes estiment que les vérificateurs internes doivent acquérir la méthodologie et les capacités nécessaires pour étendre leur compétence au domaine de l'environnement.

CONCLUSION

Il est clair que les organisations publiques et privées présentent de nombreuses différences, mais les ministères fédéraux peuvent tirer parti de certaines des meilleures pratiques de vérification décrites dans le présent rapport. Nous estimons que les unités de la vérification interne du gouvernement peuvent et doivent adapter et adopter bon nombre d'entre elles.

Le principal fil conducteur de tous nos entretiens avec les responsables d'organisations est que la vérification interne joue un rôle critique, constructif et souvent proactif lorsqu'elle supervise et décrit la qualité des contrôles exercés dans les organisations respectives, au sein d'une évolution marquée par la compression d'effectif, la déstratification et la décentralisation. Bien que décentralisé, le contrôle demeure essentiel. En outre, la vérification interne évolue de manière à conserver son statut d'intervenant principal en collaborant plus étroitement avec les cadres de tous les niveaux pour maintenir un système rentable de contrôle.